

المركز الديمقراطي العربي

الإدارة الحكيمة والمنهجية الرشيقة فى عالم مضطرب --- عالم الفوكا

[دليل نجاة للتكيف والنجاح]



إعداد
د.محمد فتحي محمد حسن

2024



الادارة الحكيمة والمنهجية الرشيقة فى عالم مضطرب ---عالم الفوكا
[دليل نجاة للتكيف والنجاح]





DEMOCRATIC ARABIC CENTER
Germany. Berlin

Wise management and agile methodology in a turbulent world --- VUCA World

[Survival Guide to Adaptation and Success]



VR.3383-6871B

DEMOCRATIC ARABIC CENTER
Germany. Berlin
book@democraticac.de
TEL 0049.CoDE
030-89005465030-89so99419030-57348845
MOBILTELERON. 00491742742787l7







الـــنــــــــــــاشــــــــــر:

المركز الديمقراطي العربي

للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية

ألمانيا/برلين

Democratic Arab Center

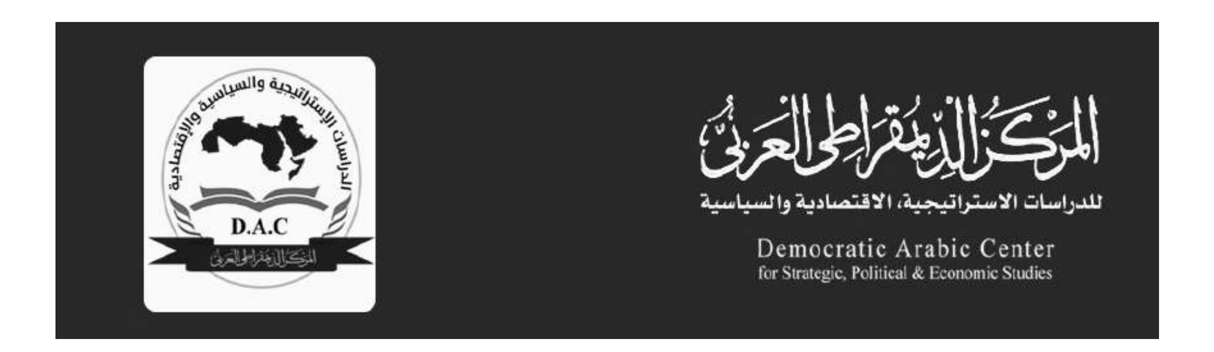
For Strategic, Political & Economic Studies

Berlin / Germany

المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا/برلين

البريدالإلكتروني book@democraticac.d





كتاب : الإدارة الحكيمة والمنهجية الرشيقة فى عالم مضطرب --- عالم الفوكا

[دليل نجاة للتكيف والنجاح]

تأليف: د. محمد فتحي مستشار التطوير الإداري والتدريب

رئيس المركز الديمقراطي العربي: أ. عمار شرعان

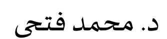
مدير النشر: د.أحمد بوهكو المركز العربي الديمقراطي برلين ألمانيا

رئيسة اللجنة العلمية : الدكتورة ربيعة تمار المركز الديمقراطي العربي

رقم تسجيل الكتاب:VR.3383-6871B

الطبعة الأولى2024 م

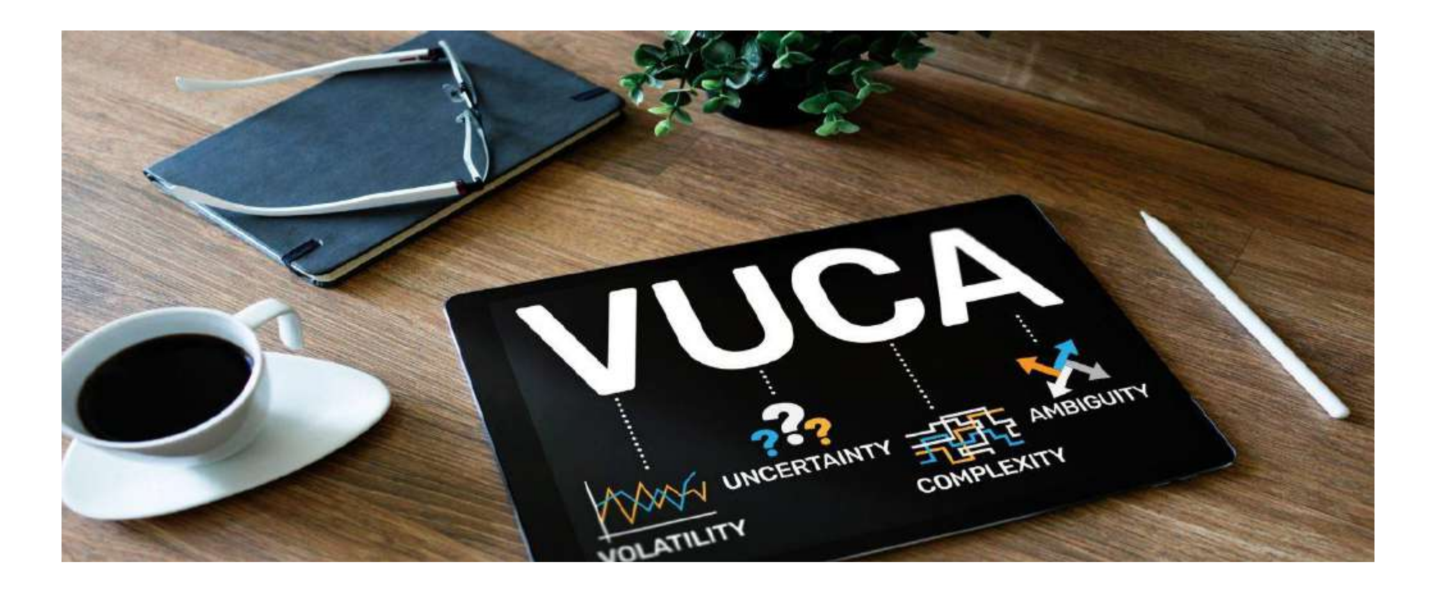






الادارة الحكيمة والمنهجية الرشيقة فى عالم مضطرب --- عالم الفوكا

[دليل نجاة للتكيف والنجاح]



د. محمد فتحى

مستشار التطوير الإداري والتدريب

يناير 2024

مقدمه

تغير عالم الأعمال بشكل كبير خلال العقود القليلة الماضية، ونحن نعيش الآن في عالم متصل حيث يمكن أن يكون التغيير سريعًا ومستمرًا وغير متوقع. وقد خلقت التطورات السريعة في التقنية بيئة تنتشر فيها الإنترنت والهواتف الذكية ووسائل التواصل الاجتماعي في كل مكان، وزادت الأحداث العالمية مؤخرًا، من الشعور بالاضطراب والخطر وعدم القدرة على التنبؤ

ومن زمن ليس ببعيد تم بناء سيارة طراز T ، المعروفة أيضًا باسم Tin Lizzie ، بواسطة شركة Ford Motor Company من عام 1908 حتى عام 1927. استخدم هنري فورد نهج إنتاج خط التجميع للحفاظ على انخفاض التكاليف. كانت رؤيته هي توفير سيارة ميسورة التكلفة ومتينة وغير مكلفة للطبقة الوسطى. بحلول عام 1925 ، كان سعر سيارته 300 دولار ، مما جعلها في متناول ملايين المستهلكين. تم بيع أكثر من 15 مليون سيارة طراز T بين عامي 1908 و 1927. وبدأت الأمور تتغير مع زيادة ثراء الأمريكيين. طالب المستهلكون بسيارات أكثر أناقة وراحة،كان فورد عنيدًا ورفض استبدال طرازه T ، وظلت السيارة دون تغيير نسبيًا. وفي الوقت نفسه ، كانت شركات أخرى ، مثل شيفروليه ، تصنع سيارات رياضية وأسرع ،حاول مهندسو Ford إقناعه بتزويد الموديل T بتصميم أكثر أناقة ، لذلك قاموا ببناء موديل T محدث أثناء تواجده في إجازة. عندما عاد فورد ورأى السيارة الجديدة ، غضب لدرجة أنه ركل السيارة وهدمها ،لم يدرك هنري فورد أن القواعد الأساسية قد تغيرت ، وأصبح المستهلك ملكًا. لم يعد الأمر يتعلق بالإنتاج الفعال ، وكان على الشركات أن تتعلم كيفية تقسيم الأسواق لتلبية احتياجات العملاء. اكتشف هنري فورد ذلك بحلول ربيع عام 1927 ، فابتكر الطراز A ، سيارة كانت "أقل ، وأطول ، ورياضية ، وأكثر انسيابية من الطراز T." كانت سرعتها القصوى 65 ميلا في الساعة. كانت

السرعة القصوى للنموذج T 43 ميلاً في الساعة كان السعر هو نفسه بالنسبة للموديل T ، وكانت السيارة ناجحة. ومع ذلك ، فإن إحجام فورد عن ترقية الطراز T كلفه المركز الأول في صناعة السيارات.

لم يكن هذا الخطأ كافى لتعليم من جاء بعد فورد فجاءت Kodak بخطأ أكثر غرابة قامت باختراع كاميرا رقمية عام 1977 ولم تستفد منها ،لماذا ؟ لأنهم كانوا يفتقرون إلى الرؤية. إنهم يحققون قدرًا كبيرًا من الدخل على المنتجات الحالية ويستغرقون وقتًا طويلاً للتبديل إلى منتج أحدث وأفضل. كانت كوداك علامة تجارية عالمية وحققت أرباحًا هائلة من الفيلم. ابتكرت الشركة الكاميرا الرقمية في عام 1977 لكنها كانت مترددة في التحول إلى تقنية أفضل بسبب العوائد الكبيرة على الفيلم. بحلول الوقت الذي تحولت فيه الشركة إلى التكنولوجيا الرقمية ، كان الأوان قد فات: استحوذت شركات أخرى على السوق الرقمية ، وتتوالى الأخطاء عام 2013 باعت شركة نوكيا عملاق الاتصالات قسم الاجهزة الخاص بها الي شركة مايكروسوفت بمبلغ 7 بلايين دولار في صفقة وصفها احد المحللين بـ النهاية المحزنة لمن كانت يوما اعظم شركات الاجهزة المحمولة لماذا ؟ لأنها رفضت نظام جديد يسمى أندوريد ، فقامت بقالة للأرز والزيت بشرائه وانتقلت لمرحلة جديدة من حياتها تلهم العالم في كل منتجاتها فكانت سامسونج

ما السر خلف سقوط امبراطوريات صناعية وتجارية عملاقة في الاعوام الاخيرة وبشكل غير متوقع وسريع؟ وبشكل عام لماذا انخفض متوسط عمر الشركات من 67 سنة في العام 1920 الي 15 سنة في العام 2012 ويستمر في الانخفاض؟ هل كان يمكن تفادي هذه النهايات المحزنه؟

اجابة السؤال الاول والثاني هو اننا نعيش في عالم الفوكاVUCA

يجب أن يتسم القادة والاداريين بالمرونة ، ويمتلكون "مرونة عقلية ، وميلًا لتوقع المواقف غير المؤكدة أو المتغيرة أو التكيف معها". كما يجب أن يكونوا قادرين على "الابتعاد عن أنماط التفكير المعتادة ، والارتجال عند مواجهة المآزق المفاهيمية ، وتطبيق وجهات نظر متعددة بسرعة للنظر في الجديد وليس هذا وحسب بل لابد من الرشاقة: بأن تكون مستعدًا لتغيير خططك مع تطور الأحداث، وتتكيف وتتحرك بخفة نحو التغيير المطلوب.

عليك أن تدرك بأن فلسفة الإدارة التقليدية في صياغتها علي افتراض ان بيئات العمل المختلفة مستقرة stable ومتوقعة predictable محددة well defined وروتينية قد أنتهت ولا رجعة لها وأصبح هناك فلسفة أخرى تحكم العمل الإداري في مواجهة عالم الفوكا vuca كيف يتم هذا ؟

هذا ما أوضحناه في هذا الكتاب حيث تناولنا فيه دليل نجاة للتكيف والنجاح في الاندماج في عالم الفوكا بداية من التعرف على هذا العالم الغامض المبهم المخيف للقادة والاداريين والموظفين وأصحاب المال والأعمال وكيفية التعايش معه مع عرض لشركات عالمية نجحت في تخطى هذه العقبة بعد محنة شديدة ، ثم كيفية البدء بالرشاقة الاستراتيجية المطلب الرئيس للفوكا مصحوباً بأعمدة معها مثل : الذكاء الاستراتيجي والذكاء الثقافى

الاقتصاد اليوم لا يرحم ، والمنظمات التي ليست ذكية وتقاوم التغيير لن تنجو لذا على بعض الشركات والأفراد إعادة ابتكار أنفسهم بالكامل من أجل البقاء

لم تختف الديناصورات لأنها كانت ضعيفة ، ولكن لأنها لم تكن قادرة على التكيف

المؤلف

mff_expertise@hotmail.com



في عالم الفوكا





في عالم الفوكا

انه القرن الحادي والعشرين :

أعتقد أن القرن القادم (القرن الحادي والعشرين) سيكون قرن التعقيد "ستيفن هوكينج "

نحن نعيش في أكثر الأوقات تحديًا. الاضطرابات الأساسية واضحة في جميع مجالات حياتنا الخاصة والمهنية التكنولوجية منها والسياسية بل والمجتمعية ،انها تحديات تجعلنا غير قادرين على التنبؤ بمستقبل أو خصائص "المجتمع التالي" و "الاقتصاد التالي"، و"الوضع الطبيعي الجديد"

هذه التنبؤات أو التغيرات – الغير قادرين على التنبؤ بها - في البيئة الاستراتيجية ليس فقط في مجال الأعمال ولكن أيضًا في السياسة والعلوم العسكرية،

يصف الاختصار الوضع الطبيعي الجديد بأنه حالة من عدم الاستقرار إلى حد ما على حافة الفوضى ، هي ليست عشوائية ولكن يوجد ترتيب خفى للفوضى حيث :

- زيادة تقلبات الأسعار في أسواق المواد الخام العالمية أو أسواق الأسهم.
- قفزات كبيرة في القيم المنهارة بمرور الوقت
- عدم وضوح لتقييم الموقف بشكل صحيح لتحديد التحديات والفرص
- أصبح من الصعب أكثر فأكثر ربط السبب والنتيجة وأصبحت العلاقات السببية غير واضحة تمامًا ولا يمكن حل معنى أو تفسير الموقف نهائيًا وفقًا لقاعدة أو عملية تتكون من عدد محدود من الخطوات
- أصبحت قرارات العمل أكثر غموضًا، حيث غالبًا ما يكون هناك أكثر من حل ممكن لمشكلة ولا توجد عملية تحليلية لاتخاذ قرار، أي خيار يجب اختياره. إذا طلب المرء من أشخاص مختلفين تقييم موقف

معين وخطط عمل، فسيحصل على إجابات مختلفة تكون صالحة بنفس القدر

- أصبح التقلب الدائم في كل الأمور والأحداث هو ناتج ملحوظ لنظام معقد لا يمكن تفسيره بسهولة كما كان من قبل فالأنظمة أصبحت معقدة
- البيئة التي نعمل فيها تتميز بأنواع مختلفة من عدم اليقين حيث تأثير الشكوك على أجزاء من الأعمال أو الشركة ككل ولا يمكن الحكم على عواقب الاختيار في صنع القرار وصناعته
- أصبح "خداع الذات" هو الأكثر وضوحًا في الأعمال وكل تعبير له أكثر من معنى واحد، وبالتالى هناك أكثر من حل واحد متساوٍ في موقف واحد (وكأننا نمر بفيلم أكشن غامض من بدايته وحتى عند نهايته لا نفهم لماذا حدث هذا) ولا يمكن العثور على الإجابة "الصحيحة" لمشكلة أو أسئلة. هناك أكثر من خيار مفضل
- كنا في الماضى لا نشعر بالراحة في اتخاذ القرار إلا إذا كان لدينا انطباع بأنه يمكننا استنتاج حل واضح من الحقائق والأرقام التي تم جمعها حيث تعتمد معظم نماذج صنع القرار السائدة في الأعمال والإدارة على النموذج العالمي العقلاني البحت لكن أصبح هذا غير متوفر الآن
- هذا هو الجديد، التقلب وعدم اليقين من الخصائص التي يمكن ملاحظتها. في عمليات صنع القرار
- لحظة المفاجأة في كل مكان - وقد يكون هذا هو الشيء الوحيد الذي لا ينبغي أن يفاجئنا، يجب أن نتفاجأ عندما تسير الأمور كما هو مخطط لها
- قد ترجع أسباب عدم القدرة على التنبؤ وعدم الانتظام إلى أوجه القصور في البنية التحتية ، وعدم الاستقرار السياسي ، والتغيرات المالية والاقتصادية ، والفساد ، وفهم العملاء ، وانخفاض حواجز الدخول مما أدى إلى زيادة المنافسين في مختلف القطاعات.

- يمكن أن يكون للتغييرات البيئية الصغيرة آثار كارثية على منظمة ، على سبيل المثال، تقلبات العملات الأجنبية ، والتغيرات التكنولوجية ، والمنافسين الجدد المرنين ، وقيود التصدير ، والكوارث البيئية ، وفقدان الموظفين الرئيسيين ، والأنظمة الفاسدة ، والتغييرات التنظيمية، وسياسيًا نشهد نهاية العصر الأمريكي وصعود الصين، جنبًا إلى جنب مع الارتباك في كتلة اليورو ، وروسيا الأكثر جرأة والحرب الأوكرانية ، والتوترات المستمرة في الشرق الأوسط، على الصعيد العالمي : مد متصاعد من القومية والتطرف والاستبداد والاستقطاب
- على الرغم من الفوضى ، فإن النظام والقدرة على التنبؤ ممكنان إذا زادت المنظمات من فهمها للبيئات المضطربة وشكلت استراتيجياتها وإجراءات صنع القرار الخاصة بها لمواجهة هذه التحديات، اذا استطاعت ذلك

البداية ..... عسكرية

في التسعينيات ، صاغت الكلية الحربية للجيش الأمريكي مصطلح VUCA للإشارة إلى نهاية الحرب القديمة وبداية حرب الجيل التالي الجديدة التي تتميز بالتقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض ، حيث وقعت الحروب القديمة ، مثل الحرب العالمية الأولى ، والحرب العالمية الثانية ، والحرب الباردة في الميدان مع أعداء معروفين وتم تحديدها من خلال التكتيكات المعروفة للاشتباك والعدوان والقتال وكانت طويلة المدى بطبيعتها ، شهد القرن الحادي والعشرون

بداية حرب الجيل التالي ، مثل 11 سبتمبر والحرب السورية ، حيث غذت العولمة [1] والتكنولوجيا نوعًا جديدًا من الصراع المحدد بواسطة تكتيكات حرب العصابات من الكمائن والتسلل والتمرد حيث وُصف التحول الديناميكي لاستراتيجيات الحرب بطرق مؤثرة ، مثل "الحرب غير المتكافئة مع الخصوم الرشيقين والمشتتين الذين يقاتلون وفقًا لقواعد مختلفة لأسباب غير مفهومة تمامًا " أو "مسرح الحرب الجديد" عندها حدث التحول في الجيش

أدت بيئة التشغيل هذه إلى ظهور VUCA للإشارة إلى بيئات متقلبة وغير مؤكدة ومعقدة وغامضة مع جهات فاعلة سريعة الحركة وديناميكية.

أساليب القتال القديمة التي نجحت بشكل فعال خلال الحرب القديمة حيث اتبعت قواعد الاشتباك مسارًا معروفًا لم تعد ذات صلة بالحرب الجديدة حيث كانت البيئات والأعداء تتغير باستمرار ولا يمكن التنبؤ بها إلى حد كبير وغير معروفة في الغالب فمناطق الحرب العسكرية الحالية مثل العراق وسوريا وأفغانستان وغيرها واجه الجيش الأمريكي مواقف متقلبة وغير مؤكدة ومعقدة

---

[1] العولمة هي ميل صناديق الاستثمار والشركات إلى تجاوز الأسواق المحلية والوطنية إلى أسواق أخرى في جميع أنحاء العالم، وبالتالي زيادة الترابط بين العالم. كان للعولمة تأثير على زيادة التجارة الدولية والتبادل الثقافي بشكل ملحوظ. ويعود الفضل إلى العولمة في المساعدة على تحويل الثروة إلى البلدان الأقل نمواً. ومع ذلك، غالبًا ما يتم إلقاء اللوم على العولمة في فقدان فرص العمل في الدول المتقدمة، حيث تقوم الشركات بشحن مرافق التصنيع والوظائف في الخارج من أجل توفير التكاليف ؛ ويقول النقاد إنها تضعف السيادة الوطنية أيضًا ، ومن مزايا العولمة للأعمال التجارية:الشركات منفتحة على أسواق جديدة،يمكن العثور على فرص استثمارية جديدة من خلال العولمة،الغزو والتنويع والتعاون ممكن ، ومن عيوب العولمة : زيادة المنافسة من الأسواق الخارجية،ستعاني الصناعات الصغيرة من المنافسة مع الشركات متعددة الجنسيات العالمية ،ستتأثر القطاعات التقليدية سلبًا.

وغامضة تحدت القوات وكشفت عن الحاجة الملحة لتكييف التدريب والأداء العسكري للنجاح في بيئة جديدة مع لاعبين بارعين جدد، وأصبح الذكاء الكلاسيكي والاستراتيجي غير ذي صلة في ظروف VUCA ، الأمر الذي تطلب تفكيرًا تكيفيًا حديثًا في بيئات متغيرة باستمرار مع لاعبين غير تقليديين وكان على الجيش أن يتبنى مقاربات جديدة ، مثل المنظور المشترك بين الوكالات والحكومية الدولية ومتعدد الجنسيات لمواجهة الثورة المفاجئة ،يعد المنظور المشترك بين الوكالات والحكومية الدولية والمتعددة الجنسيات نهجًا تكتيكيًا وتشغيليًا واستراتيجيًا متنوعًا يستخدم العديد من الوكالات في تحالفات لتسخير قوة الأرقام والمعلومات من أجل قدرة قتالية قوية وموحدة في بيئات VUCA ؛ ويعمل حاليًا في أكثر من موقع قتالى ,وأصبحت الصعوبات الموجودة مثل الاختلافات بين الأجيال وكيفية توظيف VUCA المتمثلة في تقليب المعضلة لتحويل التحديات إلى فرص.

المؤسسات مثل المؤسسة العسكرية ، وجدت تحولًا في بيئات عملها التي تغذيها بالمثل العولمة والتكنولوجيا والمنافسة الشديدة وأنتهى الاستقرار النسبي والقواعد المعروفة والتفكير المنظم وأصبحت التغييرات المتزامنة والعالية الكثافة على المستويات الكلية في المجالات العالمية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتنظيمية والسياسية معضلة مستمرة تسرعها الاضطرابات الرقمية التي أعادت تعريف مفهوم العمل

تسبب مفهوم العمل المتغير والإشارات البيئية غير المألوفة في عدم يقين القائد وعدم القدرة على التنبؤ والألم العقلي الذي يستلزم الانتباه حيث يؤثر القادة المرتبكون سلبًا على الأداء التنظيمي في مواجهة التغيير المستمر ، أصبحت أدوات وأساليب القيادة ، التي كانت تعمل قبل القرن الحادي والعشرين قديمة ويحتاج القادة الى مجموعة جديدة من الإجراءات لا يعرفون عنها شىء

تتجلى في المؤسسات : الاضطرابات الاقتصادية مثل الأزمة المالية لعام 2008-2009 ، والحرب الإلكترونية ، والتغيرات الجيلية في الموارد البشرية ، والتكنولوجيا التخريبية ، والتغييرات التنظيمية وعدم الاستقرار الجيوسياسي ، والمنافسة المفرطة ، والذكاء الاصطناعي ، والتوزيع غير المتكافئ ، للثروة ، وأوجه القصور في البنية التحتية ، والمناخ التغيير والإرهاب والصراعات الإقليمية عندما تؤثر هذه المشكلات على الشركات في وقت واحد أو في مجموعات مختلفة مع تصاعد السرعة والشدة ، فإن القادة يتعرضون لاختبار عظيم، فقد يطبق القادة حلولاً خاطئة تؤثر بشدة على أدائهم.

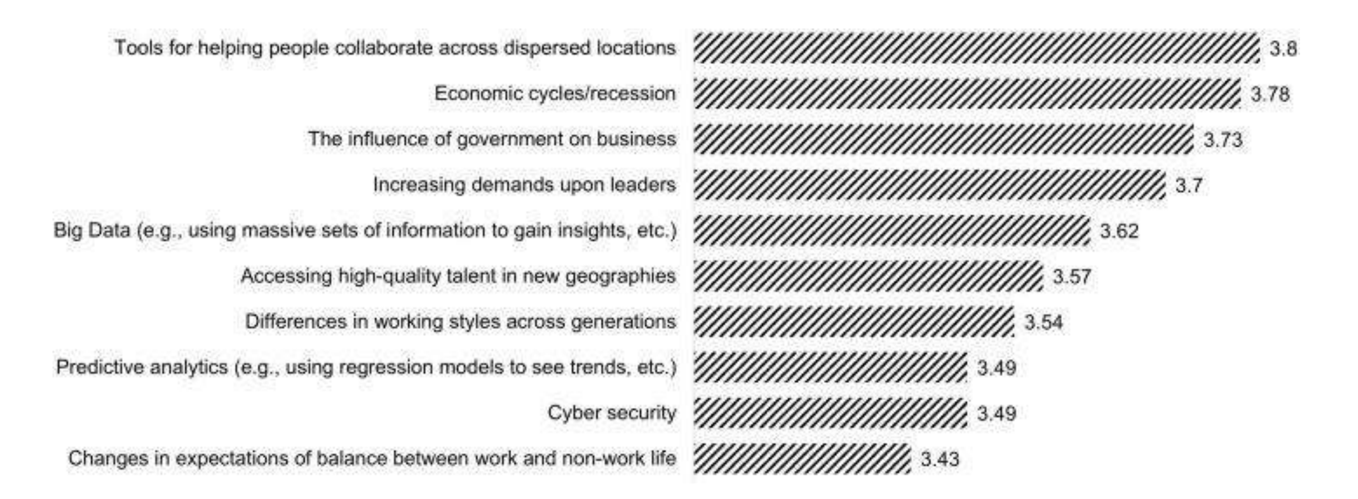


- فشلت استجابة نوكيا للمسح البيئي وخرائط الطريق للتحول الرقمى [2] بسبب محركات التغيير غير المنتظمة ، والتي أذهلت سوق الهواتف المحمولة الإجمالي. أحدثت تقنيات iPhone على وجه الخصوص ، وتقنيات Android من Google لاحقًا ، ثورة في سوق الهواتف المحمولة مما أثر على Nokia وغيرها من المتقاعسين. ،خرائط الطريق كانت الأداة الخاطئة لنوكيا لاعتمادها في ذلك الوقت على النظم القديمة، حيث كانت خرائط الطريق تاريخية بطبيعتها وصناعة الهواتف المحمولة كانت تلعب وفقًا لقواعد انتقائية جديدة تتطلب استجابات أكثر مرونة وحداثة ومستقبلية

- في اسنطلاع للرأي عام 2018 ضم ما يزيد عن 1000 مسئول في الوظائف والصناعات ومدراء للعديد من المؤسسات المختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية مع مستشارين إداريين ذوي خبرة كيف ستؤثر الأوضاع الحالية على مؤسستهم في السنوات الثلاث القادمة وما هي المخاوف التي يتوقعونها كانت كما في الشكل التالى :

---

[2] الرقمنة هي دمج التقنيات الرقمية في الحياة اليومية من خلال رقمنة كل ما يمكن رقمنته،الاقتصاد الرقمي هو منصة الإنتاجية الجديدة التي يعتبرها بعض الخبراء الثورة الصناعية الحالية. من المتوقع أن تولد الثورة الرقمية، المعروفة أيضًا باسم "اقتصاد الإنترنت" أو إنترنت كل شيء (IoE)، فرصًا جديدة لنمو السوق وفرص عمل وتصبح أكبر فرصة عمل للبشرية في السنوات الثلاثين إلى الأربعين القادمة،يتوقع جولدمان ساكس أن الهند - التي تضم 15 ٪ من سكان العالم، بمعدل نمو يتراوح بين 7 و 8 ٪، يمكن أن تكون ثاني أكبر اقتصاد بحلول عام 2030. تعتبر القيادة الجديدة للهند الاقتصاد الرقمي عامل تمكين رئيسي للنمو،وتشمل مجالات التركيز الزراعة والصحة وجودة المياه والكوارث الطبيعية والنقل والأمن والسيارات وإدارة سلسلة التوريد والمدن الذكية والقياس الآلي ومراقبة المرافق وإدارة النفايات والنفط والغاز.



كانت أهم 10 مخاوف للمديرين التنفيذيين: مخاطر الركود ، وعدم اليقين بشأن التجارة العالمية ، والمنافسة الشديدة ، وعدم الاستقرار السياسي العالمي ، وسوق العمل المشددة ، والعملاء الأكثر تطلبًا ، والأمن السيبراني ، وقلة الثقة في المؤسسات السياسية / والسياسيين ، وتأثير تغير المناخ على الأعمال التجارية ، والبيئة التنظيمية الأكثر صرامة.

- وأنت أسال نفسك ومن معك الأسئلة التالية أن استطعت الإجابة على معظمها فما زلت في أمان نسبى لن يطول وان لم تستطع فأنت الآن داخل الفوكا – في قلب المحيط أثناء الاعصار الجامح

- ما هي أهم الاتجاهات في صناعتنا أو خدماتنا؟
- ما الذي قد يتغير بسرعة في المنظمة أو الصناعة؟ ما هو "الاتجاه"؟
- ما هي أهم الاتجاهات داخل منظمتنا أو القوى العاملة لدينا؟
- ما هي جوانب المنظمة أو الصناعة التي لا يمكن التنبؤ بها؟ .
- ما هي اللوائح أو القوانين التي تؤثر على ما نقوم به وما مدى احتمالية تغييرها؟
- ما هي جوانب عملائنا التي تتغير فيما يتعلق بما نقوم به؟
- كيف يرتبط عملنا مع أصحاب المصلحة الآخرين أو يعتمد عليهم؟

- ما الذي لا يفعله منافسونا ولماذا؟
- كيف يمكنني البقاء على اتصال مع الاتجاهات السائدة في مؤسستي أو صناعتي أو وظيفتي؟
- كم مرة أتفاجأ بالقرارات أو الأحداث ولماذا؟
- ما هي الموارد أو العلاقات التي أمتلكها أو أحتاجها لمواكبة التغييرات المستمرة؟
- كم من الوقت أقضيه في الاستماع إلى الآخرين ، داخل وخارج مؤسستي؟ للتعرف على الاتجاهات داخل المنظمة كيف تسير، عن ماذا يتكلم كل العاملين داخل الاجتماعات وفى فترات الراحة ؟ هل يتكلمون عن الغموض في سلاسل التوريد واللوجستيك .عن كيفية تأمين خطوط التوريد للمنظمة ؟ أصبحوا يتعاملون مع مهربين للمشتريات (أقصد موردين للخدمات والموارد)
- ما هي جوانب الصناعة التي يمكن أن تؤثر بشكل أساسي على نجاحنا؟

- لذا لابد أن يمتلك القادة تقديرًا شاملاً لما يمثله كل عامل من عوامل التقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض لتجنب التشخيص الخاطئ الذي يؤثر على أداء الشركة مما يؤدى إلى أخطاء باهظة الثمن ، حيث تقرأ الشركات الإشارات البيئية بشكل خاطئ ومن ثم تنفق الموارد على الحلول الخاطئة ،حالات نوكيا ، بلاك بيري ، كوداك ، فيليبس ، جي في سي ، وغيرهم الكثير
- قادة اليوم يحتاجون إلى مهارات جديدة للازدهار والنجاح في ظل الـ VUCA. في كتاب «القادة يصنعون المستقبل» للكاتب "بوب جوهانسن 10 مهارات سيحتاج قادة المستقبل الى تعلمها وتحسينها باستمرار حتى يتسنى لهم التعامل بنجاح في ظل التقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض هي :

1. القدرة على استكشاف مكامن القوة والتركيز عليها
2. التعاون الوثيق مع الآخرين للوصول إلى حلول عملية



3. وضوح الرؤية، وهذا يحتاج إلى صفاء ذهني حتى نرى الأمور على حقيقتها وبالتالي حتى نتمكن من التفكير والتخطيط لابد من رؤية واضحة
4. قلب التحديات إلى فرص، ويتطلب ذلك تفكيراً إبداعياً، فبدلاً من الشكوىوالإحباط فإن في كل محنة منحة
5. القدرة الهائلة على التعلم، خصوصاً التعامل مع معطيات جديدة
6. المجازفة في تجربة أشياء جديدة، والمغامرة في بيئات وظروف جديدة.
7. التعلم من الطبيعة، والعودة إلى الأساسيات، وعلى الرغم من بساطة هذه المهارة، إلا أنها في غاية الأهمية
8. البعد عن الاستقطاب، ومحاولة جعل الآخرين يلتفون حولك بعيداً عن القطبية
9. الشفافية والقدرة على الانفتاح على الآخرين، دون المبالغة في الترويج الذاتي أوالمبالغة في تقدير الذات
10. القدرة على تصميم نماذج أولية للابتكارات المادية أو الفكرية بسرعة وتقديمها ،

الاستخدام الذكي للتكنولوجيا مع تفهم أن النجاح قد يسبقه بعض الفشل

والاستفادة منها في تكوين علاقات تجارية ناجحة، وفي وقت قصير. الابتكار والإنتاج

المشترك، من خلال العمل مع الآخرين، والموازنة بين التعاون والمنافسة

يحتاج القادة إلى تعلم هذه المهارات الجديدة أثناء إعدادهم للبقاء على قيد الحياة وإدراك الفرص الكامنة الموجودة في الفوضى بالإضافة الى المهارات الأساسية للقيادة ،كما هو الحال مع الشركات ، يجب على القادة إعادة ابتكار أنفسهم بما يتماشى مع الأوقات المتغيرة من خلال تحديث مهاراتهم ليظلوا مناسبين في بيئة VUCA.

- **والموظفون :** لم يعد يتكلم الموظف عما يجب أن يفعله بل أصبح الحدبث الآن ماذا نريد من إمكانيات موجودة لديهم ، يبحث أصحاب العمل عن الأشخاص الذين يمتلكون غرائز البقاء الحرجة لأداء فعال في سيناريوهات غير معروفة وغير متوقعة ، لذا لابد من سبعة توقعات جديدة للموظفين في عالم دائم التغير.

تشمل كفاءات الموظفين السبعة ما يلي:

1- الأشخاص الذين يمكنهم تحمل المخاطر الضرورية والاستراتيجية

2- الأشخاص الجيدون في استعادة الأخطاء بدلاً من التهرب من الفشل

3- الأشخاص الذين يمكنهم التزام الهدوء والتركيز في خضم التحديات

4- الأشخاص الذين يمكنهم امتلاك أبعاد متعددة للموقف في وقت واحد

5- الناس الذين يمكن أن تزدهر في المجهول

6- الأشخاص الذين يمكنهم التعاون والتواصل بشكل فعال مع الآخرين

7- الأشخاص الذين يمكنهم حل المشكلة بسرعة في مواجهة عدم اليقين الأشخاص الذين يمتلكون الخصائص السبع المذكورة أعلاه يمكن أن يزدهروا في عالم VUCA لأن لديهم غرائز المرونة والبقاء على قيد الحياة كأساسيات

- **سيتعين على العمال أن يصبحوا أكثر إبداعًا للبقاء على قيد الحياة ،فالفائزون في عالم VUCA سيكونون مبدعين حقيقيين ، وليس أولئك الذين يعتمدون على الخوارزميات**

- **إذا كنت تريد أن تتعلم كيف يصطاد النمر، فأنت بحاجة للذهاب إلى الغابة ، وليس زيارة حديقة الحيو انات.، ونحن الآن في قلب كل حدائق حيو انات العالم ومحاطين بكل ضباع وثعالب ونمور الأرض**

- **الإبداع هو: رؤية ما يراه الجميع ، والتفكير فيما لم يفكر فيه أي شخص آخر" إينشتاين "**

- **عندما تحدث الفوضى ، فإنها تفصل بين القادة الحقيقيين والمتظاهرين. هذا هو المكان الذي يرتقي فيه القادة الحقيقيون إلى مستوى التحدي ويتغلبون عليه ، القائد الحقيقى يزدهر .في الفوضى إنها تزيد من الأدرينالين**

- **المثل الصيني يقول عندما تهب رياح التغيير، يبني البعض الجدران ، والبعض الآخريبني طواحين الهواء ،فانظر أين أنت ؟.**

وأصبح هناك بعض المفاهيم المرتبطة بعالم فوكا؟ كنا نسمع عنها أو نتعامل مع أحداها أما الآن فعلينا التعامل معها جميعاً وفى وقت واحد ، هذه المفاهيم هي :

- **المرونة التنظيمية:** هي قدرة المنظمة على الاستجابة لمختلف التغيرات والتطورات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية، فهي تتضمن سرعة الاستجابة ونوعيتها الملائمة للحالة أو الظرف السائد.

- **لوحة القيادة :** تمثل مجموعة من مؤشرات الأداء التي تقيس أداء المنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها بغرض مساعدة المدير على متابعة ومراقبة مدى تقدم الانجاز ومتابعة التنفيذ الفعلي للخطط الاستراتيجية، ومن ثم توفر أداة تمكن المدير من التدخل في الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتعديل

وتطوير الخطط، فهي عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها من طرف مجموعة من المسيرين والتي تعبر عن نجاعة التسيير، إذ أنها تمكن من اكتشاف الأخطاء والانحرافات عند وقوعها من ثم تصحيحها في الوقت المناسب.

- **إدارة التميز:** وتتضمن إدارة التميز مختلف الإجراءات والأساليب التي تمكن المنظمة من مواجهة المنافسة ورفع أدائها والفوز بولاء العميل، وذلك من خلال التطوير والتحسين المستمر لآلياتها وسياساتها وأساليب العمل والإنتاج، وتنمية وتطوير الكفاءات والمهارات وتشجيع الابتكار والتواصل وتنمية العلاقة وتحسينها مع البيئة المحيطة بها، فإدارة التميز هي تلك الأنشطة التي تجعل المنظمة متميزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين وذلك من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفا فعالا ومتميزا بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العميل سواء الداخلي أو الخارجي، كيفية أداء أنشطتها وعملياتها، كيفية تصميم وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية.
- **التنافسية** : تتحدد تنافسية المنظمة بمدى قدرتها على مواجهة التهديدات والتحديات البيئية، فهي تجعل المنظمة في مركز تنافسي أفضل وتعطيها القدرة على البقاء والاستمرارية والنمو، وتظهر تنافسية المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل والمتميز لقدرات المنظمة وإمكانياتها في تدعيم مركزها التنافسي ومواجهة تحديات المنافسة، ويظهر من خلال هذا أن للتنافسية بعدين أساسين فالأول يتحدد من خلال الكفاءات والموارد التي تمتلكها المنظمة والتي تشكل لها قدرات تنافسية والثاني يتعلق بوضعيتها في السوق والتي تتحدد من خلال طريقة التصرف والتعامل مع مكونات وأطراف السوق حيث يحدد لها هذا البعد مدى تميزها وتفردها عن باقي المنافسين، إذن يمكن إبراز بعدي التنافسية ، فيما يلي:

- **القدرات التنافسية :** القدرة التنافسية تمثل مختلف العوامل والقدرات الداخلية للمنظمة والتي تمكنها من التنافس بشكل أفضل، وتحقق لها مكانة وموقع تنافسي ملائم، ويمكن للمنظمات تعظيم تنافسيتها من خلال اللجوء إلى التحالف والتعاون التجاري الذي يوفر لها موارد وإمكانيات قد لا يمكنها الحصول عليها في الحالة العادية وخاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيا، ومهما تختلف أساليب وطرق امتلاك قدرات تنافسية وتنميتها إلا أن يبقى المصدر الأساسي لها هي الموارد بما تتميز به من حركة وندرة نسبية، والقدرة على الاستغلال الأمثل لها.
- **الميزة التنافسية :** وتعكس مظهر المنظمة في السوق، وهي تمثل تميز وتفرد المنظمة عن باقي منافسيها في احد مجالات التنافس كالجودة أو التكلفة أو المرونة أو سرعة التسليم، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل والمتميز للقدرات التنافسية للمنظمة.
- **إدارة المعرفة :** يمكن اعتبار إدارة المعرفة على أنها مختلف الأنشطة المنظمة والمخططة والموجهة إلى الحصول على المعرفة عن طريق الإنتاج أو اقتنائها جاهزة من مصادر خارجية ثم الاستفادة منها، ومن هذا فإدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الأنشطة، وهي البحث عن مصادر المعرفة، والحصول عليها أو تنمية القدرات والمهارات المعرفية ودفعها لإنتاج المعرفة، ثم استعمالها في العمليات الإنتاجية والاستفادة القصوى منها، كما يجب أن تكون هذه الأنشطة مخططة ومنظمة، وفق استراتيجيات وخطط، تهدف إلى تدعيم الأنشطة الأساسية للمنظمة ويمكن اعتبار المعرفة على أنها مجموعة المعلومات والأفكار ومختلف المنتجات الفكرية والذهنية التي تعبر عن حقائق أو علاقات أو نماذج، سواء كانت علنية ظاهرة قابلة للتداول والتقليد أو كانت ضمنية تظهر في شكل تصرفات وسلوكيات الأفراد، حيث تكون نتيجة لتفكير ذهني أو ممارسات وتجارب ميدانية أو مزيج بينهما. بحيث تكون قابلة للاستخدام لأغراض علمية أو تكنولوجية، وتتمثل عناصرها في المعلومات والعلم والتقنية والهندسة

والخبرة البشرية، أما المعرفة التنظيمية فهي تتمثل في كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمة والتي تنتج من تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها وفي تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة.

- **التعلم التنظيمي** : إن الاستمرار في ممارسة النشط والتفاعل مع البيئة بما تحويه من عوامل ومتغيرات، تجعل الشخص مهما كان نوعه طبيعي أو معنوي يتعلم من الأحداث التي يمر بها، فباعتبار أن المنظمة عبارة عن كيان اجتماعي تتفاعل عناصره داخليا كما تتفاعل مع عناصر البيئة الخارجية تأثرا وتأثيرا مرورا بأحداث وحالات قد تتكرر وقد لا تتكرر تستطيع المنظمة الاستفادة من تلك التجارب والأحداث التي تمر بها من خلال أنظمة المعلومات التي يمكنها تخزين المعلومات والمعارف، كما يمكن أن تستفيد من عناصرها البشرية التي لها القدرة على التعلم، بما أن انه تستطيع تحسين وتطوير سلوكه كلما زادت مدة عمله وخبرته العملية، ومن ثم يمكن القول أن المنظمة أيضا يمكنها تحسين وتطوير سلوكها بين عناصر بيئتها تبعا لخبرة خبرتها وممارستها الميدانية في التصرف والتعامل مع مختلف متغيرات وعناصر بيئتها، وهذا من خلال اكتسابها لمعارف وخبرات جديدة.
- **منحنى التعلم :** يعبر التعلم عن التغير الايجابي والدائم والمستمر نسبيا في سلوك الفرد بشكل يؤدي إلى تحسين أدائه كما ونوعا، وذلك من خلال الخبرات والمعارف التي يحصل عليها من خلال سواء عن طريق الممارسة أو عن طريق التدريب والتعليم والمطالعة وغيرها من وسائل التعلم، فالفرد أثناء حياته يكتسب معارف وخبرات بشكل تراكمي تمكنه من تطوير وتحسين تصرفاته وسلوكياته داخل المنظمة، وبناء على هذا يعبر منحن التعلم عن ذلك التطور والتحسن في سلوك الفرد الناتج عن حصوله على معارف وخبرات جديدة، فهو يمثل شكل التغير في سلوك الفرد نتيجة الخبرات والمعارف المتراكمة لديه.

- **إدارة الأزمات** : نتيجة لتعقد بيئة المنظمة وكثرة الاضطرابات والتهديدات بشكل رفع من معدل ظهور الأزمات ورفع من آثارها السلبية على المنظمة نتج عن ذلك مفهوم إداري خاص يعني بجانب الأزمات سواء ما تعلق بمحاولة تجنبها أو من خلال التقليل من آثارها، ونشير هنا إلى أن مفهوم إدارة الأزمات مفهوم متقدم وفعال عن مفهوم الإدارة بالأزمات، إذ يشير هذا الأخير إلى حدوث الحركة والتدخل فقط عند ظهور الأزمة في محاولة لمعالجة آثارها، أما إدارة الأزمات فتشير إلى الحركية المستمرة للاستعداد للازمات من خلال أنشطة التنبؤ بها ومحاولة تجنبها الاستعداد الجيد لها والتخفيف من آثارها.
- **إدارة الخطر**: يشير مفهوم الخطر إلى ذلك الظرف أو الحالة غير مؤكدة الحدوث نتيجة لتعقد وتداخل عناصر البيئة وغموضها، أو نتيجة نقص وعدم ملائمة المعلومات المتاحة لاتخاذ القرار، فهو يشير إلى احتمال حدوث خسارة أو آثار سلبية تصيب المنظمة، لهذا تسعى الإدارة إلى مواجهة الخطر من خلال اعتماد أسلوب تنبؤ فعالة.
- **إدارة الكفاءات** : الكفاءات هي مجموع القدرات والمهارات الفارقة والمتميزة التي تتميز بها المؤسسة وتشكل أساس تنافسيتها وهي ذات مصدر داخلي يضمن الاستمرارية والنمو للمؤسسة ويضمن لها الاستخدام الاقتصادي السليم لمواردها وتحقيق أهدافها، ويشير مفهوم إدارة الكفاءات إلى تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير تلك الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير لها الظروف المناسبة للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة.
- **تكنولوجيا الأداء البشري** : تركز في العصر الحالي منظمات الأعمال على موردها البشري باعتباره أساس امتلاك قدرات تنافسية، فهي توليه أهمية كبيرة بدءا من عمليات البحث واستقطاب العناصر الفعالة إلى التنمية والتطوير والتشجيع والتحفيز على تحسين الأداء إلى المكافأة والمتابعة، وبذلك فهي

بحاجة إلى تقنيات وأساليب تمكنها من تقييم وقياس أداء هذا المورد وتطويره وتحسينه، وتحديد الاحتياجات من هذه العنصر من خلال تحديد فجوة الأداء وتحديد مخزون المهارات والمطلوب منها وكيفية سد تلك الفجوة.

- **التنمية الإدارية :** التنمية الإدارية عملية تدخل هادفة منظمة تسعى إلى جعل عمليات الإدارة وطرقها ووسائلها تتلاءم مع مرحلة التطور، وكذلك جعل عمليات الإدارة وطرقها وتقنياتها تتواءم مع الأهداف التنموية الشاملة "الاقتصادية والاجتماعية والثقافية".
- **تنمية الموارد البشرية** : تشير إلى تلك الجهود والنشاطات التي تستهدف تنمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، إذ تتمثل في أنشطة توفير المورد البشري ورفع قدراته وتطويرها ثم تعظيم مساهمته في تحسين أداء المنظمة وتطويره، ونشير هنا إلى الفرق الجوهري بين تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية في كون أن هذه الأخيرة تمثل تلك الأنشطة التي ترفع قدرات ومهارات العنصر البشري لغايات إنسانية أي بغرض زيادة قدرته على مواجهة تحديات وصعوبات حياته، فهي تنظر إلى العنصر البشري كانسان وبذلك فهي تكز الجهود لتنميته لذاته، حيث يتم تقييم الجهود في إطار التنمية البشرية بمؤشرات إنسانية تدل على مدى تحسن حياة ورفاهية الإنسان ومن أمثلتها مستوى التعليم والمستوى المعيشي نسبة البطالة ...الخ، على عكس تنمية الموارد البشرية التي تقوم برفع قدرات ومهارات العنصر البشري في العملية الإنتاجية أي بغرض زيادة مساهمته في العملية الإنتاجية فهي تنظر إلى العنصر البشري كمورد للعملية الإنتاجية لهذا فهي تركز على طاقاته وقدراته التي يتمتع بها ويتم تقييم العنصر البشري هنا بمدى مساهمته في العملية الإنتاجية، ومن أمثلتها الإنتاجية.
- **التطوير التنظيمي:** هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين آخذا في الحسبان بيئة



المنظمة والخصائص التنظيمية لها، ويركز التطوير التنظيمي على الخصائص البنيوية والتنظيمية للمنظمة، ويهدف إلى زيادة المرونة التنظيمية للمنظمة ورفع قدرتها وسرعتها على الأداء.

- **الإبداع الإداري:** هو ذلك التفكير الإداري الخلاق الذي يضفي إلى إيجاد قيم جديدة سواء كانت علمية أو عملية وبناءً عليه يمكن التمييز نوعين من الإبداع الإداري فالأول يتمثل في الإبداع الإداري العلمي والذي يعتبر ذلك الجهد الذهني والفكري الذي يتولد عنه نظريات ونماذج إدارية جديدة تعالج قضايا إدارية جديدة أو تعتبر حل مبتكر لقضايا وظواهر إدارية معهودة، والثاني يتمثل في الإبداع الإداري العملي والذي يقتصر على معالجة قضايا إدارية موقفية أو ظرفية، بمعنى أنه يخص المدير الذي يكون بصدد إدارة منظمته يستطيع الإبداع والابتكار من خلال عمليات التطوير والتجديد لعمله الإداري، كاقتراح هياكل تنظيمية جديدة أو تطبيق نماذج أو نظريات إدارية وغيرها، ويقترن هذا النوع من الإبداع بوجود حرية التصرف وروح المبادرة ومسؤوليات وصلاحيات واسعة.
- **مقاومة التغيير:** هي عبارة عن ردود أفعال رافضة للتغيير يصدرها الأفراد، وذلك نتيجة التخوف من عواقب التغيير التي قد ينتج عنها تغيير الأدوار والمراكز، وعادة تظهر مقاومة التغيير نتيجة لغموض أهدافه وسياساته أو لتجاهله خصائص وقيم التنظيم والأفراد.
- **إدارة التغيير**: وتشير إلى تلك الجهود التي تهدف إلى إحداث التغيير الضروري على النظام، وذلك من خلال أنشطة تخطيط التغيير وتنظيمه ثم تنفيذه، حيث تقتضي عملية التغيير ثلاث مراحل أساسية: الإذابة، التغيير، التجميد.
- **الثقافة التنظيمية :** تمثل الموروث الحضاري والقيمي للمنظمة الذي يحكم تصرفات وسلوكيات الأفراد ومواقفهم تجاه القضايا الإدارية والعملية المختلفة، فهي تمثل القيم والمعتقدات والمفاهيم

وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة وتعمل على استقرار المنظمة، كما أنها تشكل مرشد أخلاقي لسلوك الأفراد.

- **إعادة الهيكلة :** وهي عملية إعادة بناء التنظيم حيث أنها تركز على تغيير الوظائف والأقسام والأنشطة نتيجة الدمج والحذف أو إضافة وظائف وأنشطة، وتظهر كنتيجة لذلك تخفيض العمالة وتصغير حجم المنظمة، وذلك بهدف زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات والمنافسة، وتأتي إعادة الهيكلة نتيجة إما ظروف الركود أو التطور التكنولوجي أو إعادة تصميم الأعمال. ويميز بين إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة في كون أن هذه الأخيرة يمثل تغيير جذري راديكالي شامل وكلي وسريع يشمل العمليات والسياسات والتنظيمات فهي رؤية تعمل على إدماج الوظائف بشكل يجعلها شيقة ومحفزة للعمل كما أن إعادة الهندسة تكون نتيجة تأثيرات وإفرازات البيئة أي أنها تؤكد على المرونة، أما إعادة الهيكلة فهي أسلوب تدريجي يركز على النظم والوحدات والأنشطة، فهي تفضي إلى التخلص من بعض الأنشطة والوحدات نتيجة تغيرات بيئية وليس بالضرورة نتيجة الفشل إلا أن التغيير يكون تدريجي يبدأ من الوحدات والأنشطة الضعيفة بشكل ينتج تغيير شكل المؤسسة ويقضي إلى تسريح العمال.
- **هندسة التغيير**: هي إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء، كما يطلق عليها الهندرة ، إعادة البناء، إعادة الهندسة، حيث أنها تعتبر تغيير جذري للعمليات فهي تنطلق من نقطة الصفر كما أنها تركز على العمليات لا الوظائف والأنشطة.
- **التحالفات الاستراتيجية :** نتيجة ازدياد شدة المنافسة بين منظمات الأعمال من اجل السيطرة على الأسواق والموارد، ونتيجة اقتناع الأطراف من عدم جدوى المنافسة التي قد تتسبب في فاقد اقتصادي عظيم، بدأت تظهر التحالفات كبديل وكخيار استراتيجي بين منظمات الأعمال من اجل إما اقتسام الأسواق أو الموارد أو الاستفادة من إمكانيات وخبرات الغير، فقد ظهرت التحالفات الاستراتيجية في عدة

أشكال منها: المشروع المشترك، التعاقد من الباطن، التحالف المالي، التحالف التسويقي، التحالف التكنولوجي، الإعارة والاستعارة.

- **الرو افع :** وهي مفهوم يشير إلى مدى قدرة النظام على تحقيق قيم ومنافع يفوق بكثير تلك الإمكانيات والوسائل المستخدمة أو المعتمد علىها، كان يتم استخدام قوة صغيرة لرفع حملا ثقيلا، وهذا يمكن التمييز بين عدة أنواع من الرفع، ويمكن توضيحها من خلال ما يلي:

- **الرفع التشغيلي** : ويشير إلى مدى تغير وارتفاع الأرباح نتيجة تغير طفيف في الأرباح، حيث تظهر الزيادة الكبيرة في الأرباح رغم التغير البسيط في المبيعات وهذا نتيجة اثر التكاليف الثابتة، حيث أن درجة الرفع التشغيلي تتوقف على مدى استخدام المنظمة للتكاليف الثابتة، فالرفع التشغيلي هو مدى حساسية الأرباح الصافية للتغير في المبيعات.
- **الرفع المالي** : يشير إلى الارتفاع الحاصل في العوائد نتيجة استخدام طريقة التمويل المثلى والفعالة فهي ذلك التغير الحاصل في الأرباح الصافية نتيجة ارتفاع استخدام القروض فقي عملية التمويل ومن ثم يشير الرفع المالي إلى الارتفاع في العوائد الصافية لدى حملة الأسهم نتيجة استخدام القروض في عملية التمويل.
- **الرفع المعرفي** : ويعني الارتفاع في القيم والمنافع الناتج عن توظيف المعارف والخبرات الإنسانية في النشاط الإنتاجي، فاستخدام حجم قليل من الوسائل مع توظيف معارف وخبرات عالية يؤدي إلى إيجاد قيم ومنافع كبيرة وذلك من خلال الاستخدام الكفء والفعال لتلك الوسائل الذي يتحقق من خلال المعرفة والخبرة. ويمكن حساب درجة الرفع المعرفي من خلال قسمة التغير النسبي في العوائد أو المنافع على التغير النسبي في الوسائل المستخدمة.

- **التسويق الداخلي** : ويتضمن مختلف السياسات والأساليب الاتصالية التي تستهدف التأثير على العميل الداخلي. أي التوجه يكون داخلي بغرض كسب ولاء ورضا العميل الداخلي للمؤسسة. فهو مجموعه من الأنشطة الموجهة نحو تحديد حاجات ورغبات العاملين داخل المنظمة (الزبون الداخلي) والعمل على إرضاء تلك الحاجات والرغبات باستخدام الاستراتيجيات التسويقية، كما أن هذا المفهوم مبني على فكرة أن العلاقات بين مختلف الأقسام والوظائف وحتى الإدارة والعاملين داخل المنظمة قائمة على مفهوم العميل أي كل طرف يمثل عميل للآخر يتوجب تلبية رغباته وحاجياته.
- **سعادة وولاء العميل** : ويمكن تعريف سعادة العميل على انه حالة نفسية مرضية أو شعور بالسعادة من طرف العميل نتيجة لنجاح المنظمة في تحقيق رغبات وحاجيات العميل لمرة واحدة، وعلى هذا يكون السعادة حالة نفسية ظرفية وموقفية تتغير وتتقلب من حيث الشدة والطبيعة بحسب تغير طبيعة واتجاه العلاقة بين المنظمة والعميل. أما الولاء فهو حالة نفسية مرضية تنشا نتيجة النجاح المستمر والمتكرر للمنظمة في تحقيق سعادة عميلها.
- **التسويق بالعلاقات:** يمكن تعريف التسويق بالعلاقات على انه نشاط تسويقي مركز ومدعم يستهدف فئة معينة من العملاء من اجل تدعيم وتعزيز علاقتهم بالمنظمة وضمان استمراريتها، وذلك من خلال كسب ولائهم للمنظمة القائم على الرضا الدائم والتميز في خدمتهم. فبواسطة السياسات والأساليب التسويقية المركزة تعمل المنظمة على إقامة علاقات دائمة بينها وبين العملاء المهمين بالنسبة لها، حيث يتم استهدافهم بشكل خاص بواسطة الوسائل والسياسات التسويقية والتي يتم توضيح من خلالها سبب تعاملهم مع المنظمة والمزايا التي يمكن الاستفادة من خلال الاستمرار في تعاملهم معها، حتى تضمن استمرارية العلاقة بينها وبين عملائها، وعموما يعتمد التسويق بالعلاقات على تركيز وتقوية العلاقة بين المنظمة والعملاء الحاليين بدلا من البحث عن عملاء جدد.

- **اقتصاديات الوقت :** نظرا لتغير طبيعة ومعالم المنافسة بشكل يركز أكثر على كسب ولاء العملاء وتحقيق رضاهم، اتجه اهتمام المنظمات إلى التركيز على تحسين وتطوير خدمة العملاء، وهذا ما يقتضي منها تحقيق السرعة والمرونة في الأداء، فظهر بذلك مفهوم جديد يرتكز على اقتصاديات الوقت وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الوقت المتاح واستغلاله أحسن استغلال، سواء من ناحية رفع سرعة الاستجابة لحاجيات ومتطلبات العملاء أو من خلال استغلال الوقت في تطوير القدرات والمهارات ومن ثم تحسين الأداء، أو من ناحية إيجاد إدارة فعالة للوقت والالتزام بالمواعيد والبرامج الزمنية.
- **الإدارة الالكترونية :** يقترن ظهور مفهوم الإدارة الالكترونية بالانتشار الواسع والاستخدام الكثيف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمل الإداري، فقد اكتسحت هذه التكنولوجيا كافة الأعمال الإدارية من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة كما شملت مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، فما من عمل إداري إلا ويعتمد على أحد التقنيات الالكترونية العالية كالحاسب الآلي ووسائل الاتصال الالكترونية، فالإدارة الالكترونية مفهوم يشير إلى ذلك الاعتماد الرئيسي والمحوري على التقنيات الالكترونية في انجاز وإتمام المهام والأعمال الإدارية، بما يساهم في زيادة فعالية وجودة الأداء وسرعة المعالجة والاتصال والنقل السريع والكثيف للمعلومات والمعارف، فهي التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث تطبق تلك التقنيات في المجالات التالية: الاتصال الإداري، اتخاذ القرارات الإدارية، انجاز وظائف الإدارة الأربعة، نظم المعلومات الإدارية، التنمية الإدارية وتنمية الموارد البشرية، التصميم والهندسة. فاستخدام التقنيات الالكترونية في العمل الإداري واسع جدا إلى درجة انه يكاد يشمل كل الأعمال والمهام الإدارية. ولازال تقدم وانتشار هذه التقنيات في العمل الإداري يرتفع بتقدم وتطور تلك التقنيات.

- **الإدارة الافتراضية:** تجمع الإدارة الافتراضية بين الإدارة عن بعد من ناحية والإدارة عن قرب من ناحية أخرى ، فهي تعتمد على الأرقام والنتائج بسبب غياب العلاقات الإنسانية المباشرة . إلا انها أيضا تعتمد على التفاهم والثقة التي يضعها المدير في الموظفين الذين يقودهم دون أن يعرفهم وربما دون أن يراهم .
- **بيئة العمل البديلة:** هي العالم الافتراضي الذى يتواجد فيه الموظفون بأعمالهم . وليس بأجسامهم . وفى هذه البيئة يتم الربط بين الموظفين بوسائل الاتصال المختلفة . وذلك بهدف توجيه إنجازاتهم والتنسيق بينها لتصب في مواقعها دون الحاجة لتواجدهم الجسماني أو المكاني . فعندما يرسل لك مدير المبيعات ، وترد عليه بتعليقاتك وتوصياتك ، دون أن تراه ، فهذا أحد أشكال العمل الافتراضي.

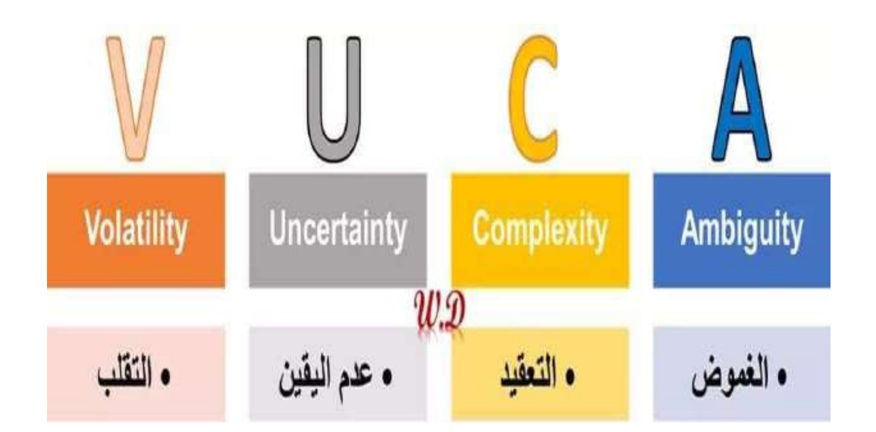
اذن يمكن لبيئة VUCA أن تقوم بـــ :

- زعزعة استقرار الناس وجعلهم قلقين.
- تغيير وأحياناً تدمير دوافعهم
- إحباط تحركاتهم المهنية.
- اجعل إعادة التدريب المستمر وإعادة التشكيل ضرورة.
- تأخذ قدراً هائلاً من الوقت والجهد للقتال في ميادين الأعمال عن ذي قبل
- زيادة فرص الأشخاص في اتخاذ قرارات سيئة.
- شل عمليات صنع القرار.
- تعريض المشاريع والتطورات والابتكارات طويلة الأجل للخطر.
- تطغى على الأفراد والمنظمات.

- تأثيرها على الثقافة الداخلية للمنظمة غير طبيعى حاد جداً
- "نزيف" داخلى في المؤسسات والأشخاص لا يراه أحد لكن فجأة تظهر أعراض الموت المفاجىء

ما هي الفوكا التي أحدثت كل هذا ؟ وكيف نتعايش معها ؟

فالفوكا هى اختصار يرمز الى التقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض، يستخدم المعنى العميق لكل عنصر من عناصر (VUCA)لتحسين الدلالة الاستراتيجية للتبصر وكذلك سلوك الجماعات والأفراد في المنظمات، كما أيضا فشل الأنظمة والفشل الناتج عن السلوك، والتي تعتبر من خصائص الفشل التنظيمي



الـ (VUCA): توضح

- كيف تنظر المنظمة لواقعها ولمستقبلها
- تصف حدود التخطيط والسياسات الإدارية
- تساهم في تقليل تشويش القرارات أو شحذ القدرة على النظر إلى الأمام، والتخطيط، والتحرك للأمام



- المراحل التي نحتاجها من أجل العمل على الإدارة والقيادة
- كيفية رؤية الناس للظروف التي يتخذون خلالها القرارات، والتخطيط للمستقبل، ومعالجة المخاطر، ودفع التغيير، وحل المشكلات
- توقع الأمور التي تتشكل تبعاً للظروف
- فهم عواقب الأمور المتنوعة والإجراءات
- تقدير الترابط بين المتغيرات
- الاستعداد للوقائع البديلة والتحديات
- المتاحة تفسير، وتحديد الفرص

<u>الـ (VUCA)</u>

كود عملي متعلق بالوعي والجاهزية

مجموعة معارف تعالج نماذج التعلم للتأهب والتوقع والتطور والتدخل

الفشل في ذاته ليس كارثة، لكن الفشل في التعلم من تجربة الفشل هو قطعاً كذلك

يمكن قياس القدرة لدى الأفراد والمنظمات على التعامل مع الـ (VUCA) خلال عدد من قوالب من العمل التالية:

- إدارة المعرفة والحساسية
- التخطيط واعتبارات الجاهزية
- إدارة العمليات ونظم الموارد
- الاستجابة الوظيفية ونماذج التأثير
- الانتعاش وممارسات التطور



- الفشل النظامي
- الفشل السلوكي
- الفوكا هي :

التقلب (Volatility)

يعبرعن طبيعة وديناميكية التغير، وسرعة تلك القوى المغيرة ومحفزات التغير، مثل اضطرابات الأسعار

التعقيد(Complexity)

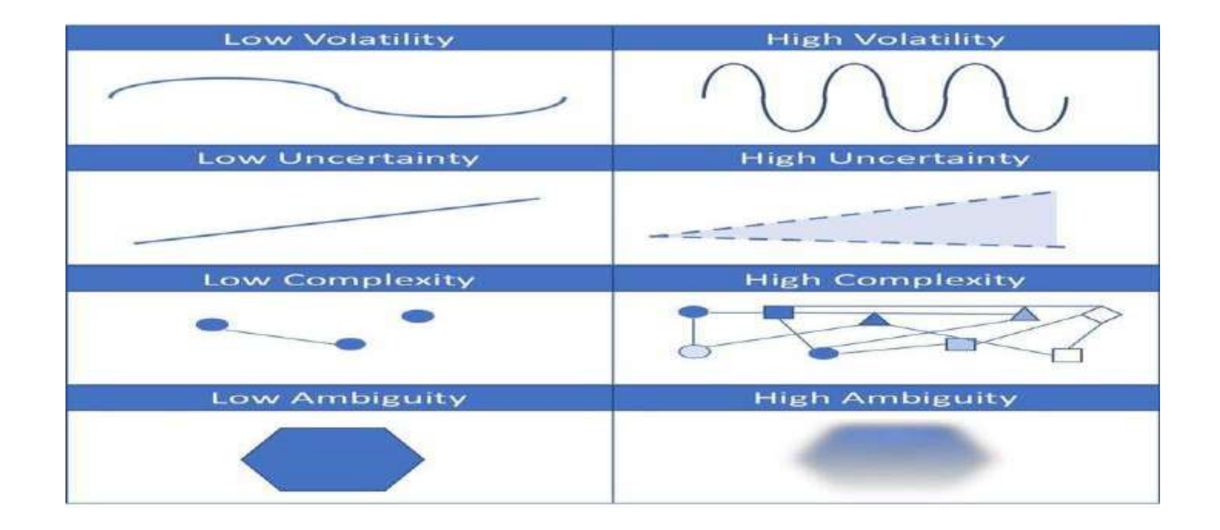
يعني حالة تعقيد القوى، واختلاط القضاياوعدم وجود سلاسل واضحة من السبب والأثروالإرتباك الذي يحيط بالمنظمة

عدم اليقين(Uncertainty)

يعبرعن حالة نقص المعلومات بشأن الواقع الحالي أو الأحداث الحالية وما سيترتب عليها من آثار مثل أزمة كورونا

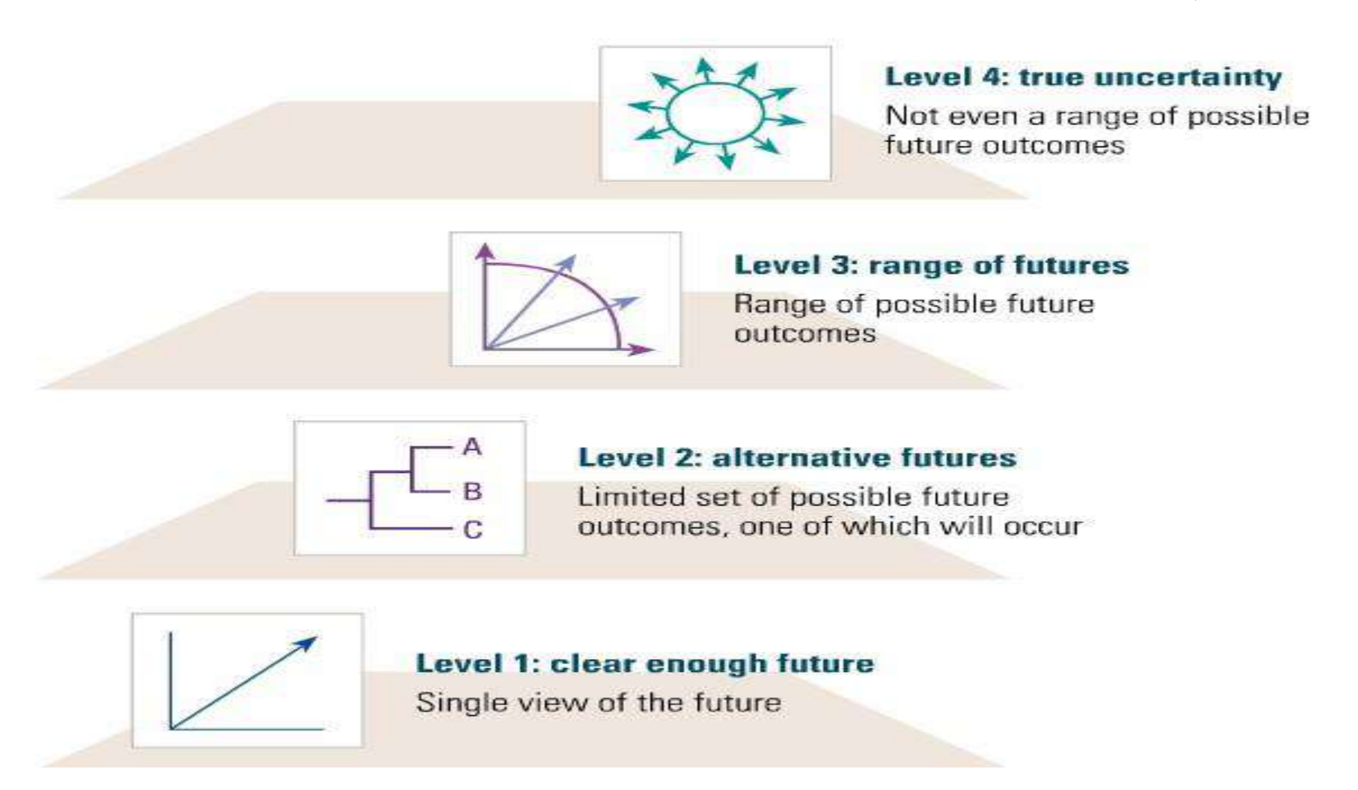
الغموض(Ambiguity)

يعني عدم وضوح العلاقات السببية وصعوبة تفسيرها، فلا أحد يدري كيف حدث هذا الشيء أولماذا حدث؟ وتنشأ عنها تفسيرات متباينة وآراء متعددة، مثل اتخاذ بعض المنظمات قرارات لما بعد الأزمةقبل التعامل مع الواقع وتحليله بطريقة سليمة



أولاً : التقلب (Volatility) -:يعني التقلب سرعة وحجم وطبيعة التغيير الذي يكون في نمط غير متوقع ، الوضع المتقلب وضع غير مستقر أو لا يمكن التنبؤ به ؛ لا تتضمن بالضرورة بنية معقدة أو نقصًا حادًا في المعرفة أو شكًا بشأن النتائج التي قد تنجم عن الأحداث الرئيسية

ثانياً : عدم اليقين(Uncertainty) : هناك عدة مستويات لعدم اليقين هي :



المستوى الأول : مستقبل واضح بما فيه الكفاية

- لا يشير هذا إلى أنه يمكن التنبؤ بالمستقبل بشكل مثالي ، ولكن بدلاًمن ذلك ، يمكن التنبؤ بالمستقبل بدرجة كافية لتحديد خيار الإستراتيجية الفعال الأفضل لمجموعة النتائج المحتملة

المستوى الثانى :**مجموعة محددة من النتائج المستقبلية** :

- لايمكن للتحليل التنبؤ بالنتيجة التي ستحدث



- تواجه العديد من الشركات عدم اليقين بسبب مواجهة تغييرات تنظيمية أو تشريعية أو قضائية كبيرة
- غالبًا ما يتم إنشاء عدم اليقين في المستوى الثانى بواسطة تحركات المنافس والتحركات العكسية المنظمة

المستوى :الثالث: من عدم اليقين يشبه المستوى الثانى:

- يمكن تحديد مدى النتائج المستقبلية المحتملة ولكن لا تظهر أي توقعات واضحة
- الفرق الرئيسي في كلا المستويين هو أنه في المستوى الثالث من عدم اليقين ، لا يمكن تقييد نطاق النتائج المستقبلية
- يمكن تحديد مجموعة نتائج ، وسيحدث أحدها
- قد تكون المنظمة قادرة على استنتاج أن معدل اختراق سوق المستهلك الجديد لمنتج إلكتروني :مثال ذلك - لمدة خمس سنوات قد ينخفض في مكان ما بين 5 إلى 40 في المائة. لكنهم لا يستطيعون تحديد المعدل الذي سيكون إما 5 أو % 15 أو % 25 أو % 40 أو قد يكون أي معدل آخر %

المستوى الر ابع : غموض حقيقي:

- النتائج المستقبلية لا يمكن للتحليل حتى التنبؤ بمدى النتائج المستقبلية المحتملة أو السيناريوهات المحتملة
- يعد الوضع في المستوى الرابع من عدم اليقين نادرًا جدًا
- حالات المستوى الرابع على الأرجح تحدث في السوق الحديثة أو أثناء الانقطاعات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية الرئيسية

Determinism		Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Total ignorance
				Deep Uncertainty		
	Context	A clear enough future	Alternate futures (with probabilities) A B C	A multiplicity of plausible futures	Unknown future	
	System model	A single system model	A single system model with a probabilistic parameterization	Several system models, with different structures	Unknown system model; know we don't know	
	System outcomes	A point estimate and confidence interval for each outcome	Several sets of point estimates and confidence intervals for the outcomes, with a probability attached to each set	A known range of outcomes	Unknown outcomes; know we don't know	
	Weights on outcomes	A single estimate of the weights	Several sets of weights, with a probability attached to each set	A known range of weights	Unknown weights; know we don't know	

ثالثاً : التعقيد (Complexity)

يعني حالة تعقيد القوى، واختلاط القضايا وعدم وجود سلاسل واضحة من السبب والأثر والإرتباك الذي يحيط بالمنظمة ، التعقد والسبب والنتيجة

رابعاً : الغموض (Ambiguity)

يعني عدم وضوح العلاقات السببية وصعوبة تفسيرها، فلا أحد يدري كيف حدث هذا الشيء أو لماذا حدث؟ ،وتنشأ عنها تفسيرات متباينة وآراء متعددة مثل اتخاذ بعض المنظمات قرارات لما بعد الأزمة قبل التعامل مع الواقع وتحليله بطريقة سليمة

يتبقى السؤال :

"كيف تدير التغيير في أوقات الأزمات في ظل ظروف قاسية وغير مؤكدة ومعقدة؟"

أو كيفية ادارة التغيير فى عالم الفوكا VUCA

- التغيير التنظيمي "هو العملية التي تنتقل بها المنظمات من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة لزيادة فعاليتها". بكلمة أخرى ، هو الإجراء الذي تقوم فيه المنظمة بتغيير أنشطتها وكذلك التقنيات وتنفيذ الإجراءات من أجل تحقيق الهدف المنشود للمنظمة

- يمكن أن يكون التغيير التنظيمي تدريجيًا وبطيئًا

- يشمل التغيير التخلي عن الطرق القديمة في فعل الأشياء والتكيف مع الطرق الجديدة.

- يجب أن يتعلموا كيفية التكيف مع التغيير بسرعة ونجاح

القوى الدافعة للتغيير: هناك العديد من القوى في البيئة التي لها تأثير على المنظمة ويمكن تصنيف قوى التغيير إلى مجموعتين: القوى الداخلية والقوى الخارجية

- **القوى الخارجية للتغيير:** خارجة عن سيطرة الإدارة إن أهم مهمة للمديرين هي التعرف على طبيعة هذة القوى

- تتضمن البيئة الخارجية قوى تنافسية واقتصادية وسياسية وتكنولوجية وديموغرافية واجتماعية أدت إلى بدء عملية التغيير وبالتالي ، إذا كانت المنظمات بطيئة أو فشلت في الاستجابة لهذه القوى ، فسوف تتعرض فعالية المنظمة للخطر وستتخلف عن منافسيها

➢ القوى التنافسية :- تسعى المنظمة باستمرار لتحقيق ميزة تنافسية .تعد المنافسة إحدى القوى

الرئيسية للتغيير لأن المنظمة تحتاج إلى أن تضاهي أو تتفوق على منافسيها من حيث الجودة والكفاءة والقدرة على ابتكار منتجات أو خدمات جديدة ، وإلا فسيكون من الصعب البقاء في السوق ، هناك خمس قوى تنافسية تشكل المنافسة الصناعية"، هذه القوى الخمس هي التنافس بين المنافسين الحاليين ، والتهديد من الوافدين الجدد ، والتهديد بالبدائل ، والقدرة على المساومة للموردين والقدرة التفاوضية للمشترين ،كما أن تكوين القوى الخمس يختلف وفقًا لنوع الصناعة

- القوى الاقتصادية :- القوى الاقتصادية هي القوى في البيئة التي يمكن أن تؤثر على ما يحدث داخل المنظمة ، مثل استراتيجيات تسعير المنافسين ، وأسعار الفائدة ، **والأسواق الأمنية** ، وتقلبات العملات الأجنبية ، والركود الاقتصادي ، والتقلب في أسعار النفط ، وانخفاض المستهلكين .الثقة علاوة على ذلك ، تؤثر هذه القوى على المنظمات لتغيير الاستراتيجية إما من خلال تقديم التحديات ، أو الفرص في شكل ضغوط تنافسية متزايدة أو عدم اليقين الاقتصادي .ومن الأمثلة على ذلك الأزمة الاقتصادية لعام 2008 التي أثرت على السوق العالمية وأجبرت العديد من المنظمات على إجراء تغيير

- القوى السياسية :- يؤثر الاستقرار السياسي في البلاد على النشاط التنظيمي .علاوة على ذلك ، لا يمكن أن تزدهر الأعمال التجارية إلا إذا كان هناك استقرار سياسي في البلاد .في كل بلد ، تصوغ الحكومة وتنفذ مجموعة من السياسات .لذلك ، قد يكون لبعض التغييرات في السياسات الحكومية مثل السياسة التجارية والسياسة النقدية والسياسة الصناعية والسياسة المالية تأثير شديد على المنظمة .مع الاضطرابات السياسية العالمية والسيناريو السياسي العالمي المتغير بسرعة ، يشهد الاقتصاد العالمي بالمثل تغيرًا سريعًا ويظهر العديد من التحديات أمام المنظمة في شكل تغييرات في السياسات واللوائح

- التكنولوجية :- يتميز العالم حاليا بتحولات تكنولوجية دراماتيكية التغيير في التكنولوجيا له تأثيره على المنظمة لأنه يحدث بسرعة هائلة علاوة على ذلك ، أحدث التقدم التكنولوجي والابتكار وخاصة في تكنولوجيا الكمبيوتر والاتصالات ثورة في وظيفة المنظمة ، يساعد المنظمة على العمل بطرق جديدة وإنتاج مجموعة جديدة من المنتجات والخدمات .وبالتالي ، من أجل الاستجابة للتحديات بسبب القوى التكنولوجية ، تحتاج المنظمة إلى تطوير إطار عمل لإدارة التغيير بشكل استباقي وفعال أن التقدم في تكنولوجيا الكمبيوتر والأتمتة لم يؤثر فقط على ظروف العمل الفنية ولكن على، الظروف الاجتماعية أيضًا .وبالتالي ، خلق الكثير من المهن الجديدة ولكن في نفس الوقت القضاء على أخرى .لذلك ، في البيئة التنافسية ، يعتمد نجاح أو فشل المنظمة على مدى قدرتها على تكييف التكنولوجيا الجديدة ولها ميزة تنافسية على منافسيها
- القوى الديموغرافية والاجتماعية :- في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين ، كانت إحدى أكبر القوى التي تواجهها المنظمة هي إدارة قوة عاملة متنوعة أدى التنوع المتزايد للموظفين والتغيرات في هيكل القوى العاملة إلى منح المنظمة العديد من الفرص والتحديات .علاوة على ذلك ، دفعت التغييرات المتزايدة في خصائص القوى العاملة الديموغرافية المديرين إلى تغيير أساليب إدارتهم لجميع الموظفين ومعرفة كيفية الإشراف على الأعضاء المتنوعين وفهمهم وتحفيزهم بشكل فعال أن المصدر النهائي للفعالية التنظيمية والميزة التنافسية يكمن في الاستخدام الكامل لقدرات أعضائها.

القوى الداخلية:

- عادة ما تكون القوى الداخلية التي تعمل داخل المنظمة تحت سيطرة الإدارة
- تتسبب القوى داخل المنظمة في التغيير الذي يضغط على قادتها وأصحاب المصلحة والموظفين للمضي قدمًا في اتجاه جديد
- مجموعة متنوعة من العوامل التي تسبب التغيير داخل المنظمة تشمل: القيادة والرؤية المشتركة وفشل الأداء وعدم رضا الموظفين والأفكار الجديدة.

- القيادة والرؤية المشتركة: : إن المسؤولية والتحديات الرئيسية للقائد هي نقل الناس نحو اتجاه جديد. في أي منظمة ، يعد تحديد الاتجاه والنتائج المرجوة جزءًا من واجب ومسؤولية القائد. علاوة على ذلك ،فإن إنشاء رؤية مشتركة وتقديم أفكار جديدة هو جزء أساسي في تحديد الاتجاه
- فشل الأداء: - المنظمة يحتاج إلى تغيير عمليته من أجل تحقيق نتائج أفضل إذا فشل في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية في المجالات الرئيسية. هذه المجالات الرئيسية هي النمو والربحية والاحتفاظ بالعملاء واكتساب عملاء جدد واختراق السوق والاحتفاظ بالموظفين
- استياء الموظف :- عندما لا يكون الموظفون راضين عن وظيفتهم أو مكان عملهم ، فإنهم سيبلغون الإدارة .قد يعبر الموظفون عن عدم رضاهم من خلال الشكاوى أو انخفاض الإنتاجية أو المظالم أو معدل الدوران المرتفع أو بعض النزاعات .لذلك ، ستكون هناك رغبة قوية في التغيير في السياسات والإجراءات والقيادة وتوقع الأداء والتوجيه التنظيمي
- أفكار جديدة :- يمكن أن تأتي الأفكار الجديدة أو المبتكرة من أي مكان في المنظمة وليس فقط من القادة الذين يتحدون الوضع التنظيمي .يمكن تقديم الأفكار والاقتراحات من قبل الموظفين لتغيير

أي سمة من سمات طريقة عمل المنظمة، التنظيم الصحي يشجع على المساهمة من الموظفين

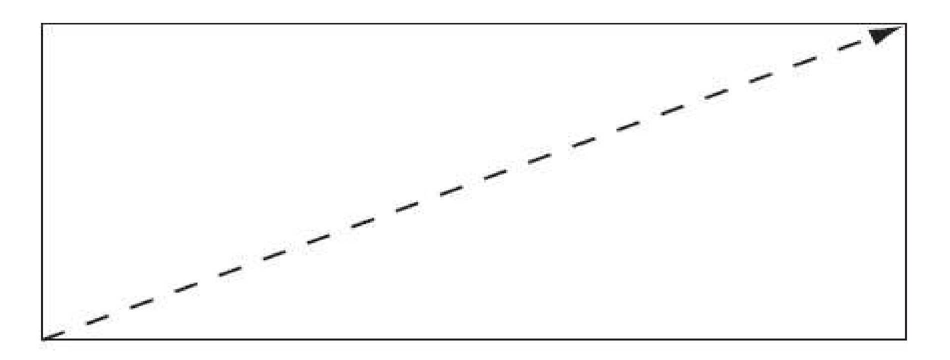
طبيعة التغيير التنظيمي:

طبيعة التغيير في المنظمة تنقسم إلى ثلاثة أنواع: التغيير التنموي ، والتغيير الانتقالي ، والتغيير التحويلي.

التغيير التنموي :

- يُعرَّف التغيير التنموي بأنه "تحسين على الطريقة القديمة لعمل الأشياء ، بهدف القيام بالمزيد أو القيام بالأشياء بشكل أفضل

- إنه ببساطة تحسين تنظيم ما يمارس بالفعل أو معروفًا وبالتالي ، ضمان تحسين الأداء وزيادة الرضا والاستمرارية. في التغيير التنموي



Developmental Change

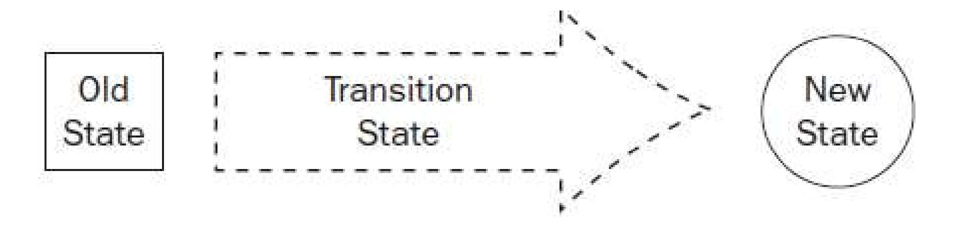
التغيير الإنتقالي:

هو : إعادة ترتيب أو تفكيك أساليب التشغيل القديمة" بدلاً من مجرد تعزيز ودعم ما هو موجود

، يُظهر التغيير الانتقالي تغيرات طفيفة وتدريجية وحتى تدريجية في المنتجات والخدمات والأفراد والتكنولوجيا وعمليات النظام والهياكل والثقافة والسياسات والإجراءات .

يبدأ التغيير الانتقالي عندما يحدد القادة أن المنظمة تحتاج إلى تغيير الوضع الجديد

ومن أمثلة التغيير الانتقالي عمليات إعادة التنظيم أو عمليات الدمج أو الدمج البسيطة ؛ إنشاء منتجات وخدمات وسياسات وإجراءات وعمليات وأنظمة جديدة تحل محل القديمة ؛ تجريد؛ تركيب ودمج التكنولوجيا الجديدة التي لا تحتاج إلى تغييرات كبيرة في العقلية أو السلوك



Transitional Change

عادة ما يرى القادة التغيير الانتقالي كمهام يمكن إدارتها مقابل خطة لها تاريخ بدء وتاريخ انتهاء معينين وأيضًا مدرك تمامًا للنتيجة المرجوة

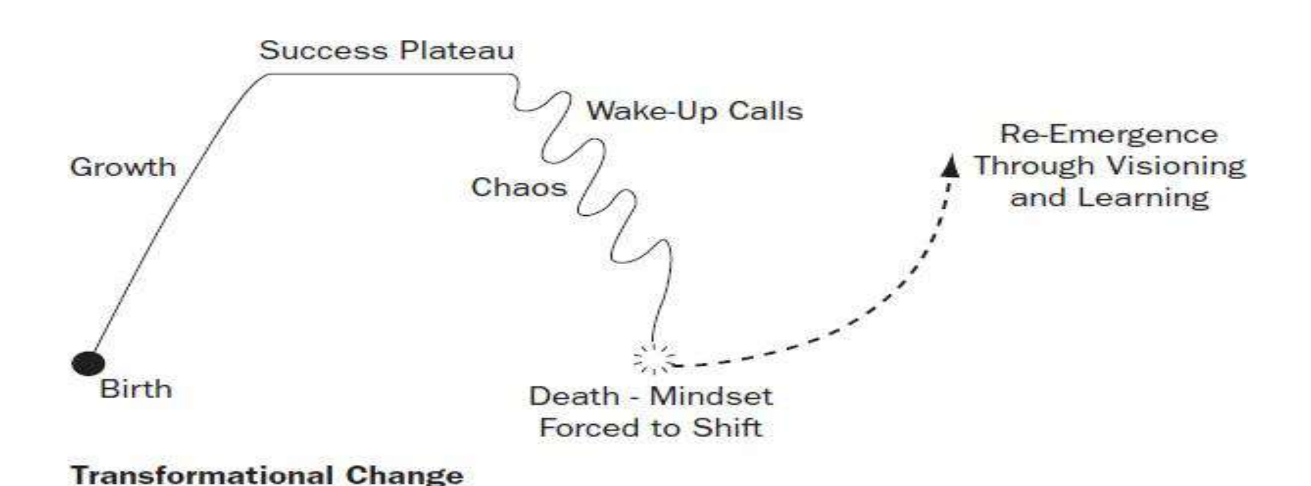
التغيير التحويلي :

هو أكثر أنواع التغيير أهمية وتعقيدًا وصدمة K مثل هذا التغيير يبدأ عادة عندما تصل منظمة ما إلى مرحلة الاستقرار في مرحلة منتصف العمر من التطور وتكون مدفوعة بالتغيرات في الإستراتيجية

التغيير التحويلي هو التحول الجذري من حالة إلى أخرى ويتطلب بشكل كبير تحولًا في العقلية والسلوك والثقافة للتنفيذ بنجاح والاستمرار بمرور الوقت. علاوة على ذلك ، فإنه ينطوي على تحول جذري في ثقافة استراتيجية الافتراضات الأساسية ، والعقليات الأعمق والنماذج التنظيمية الهامة الأخرى ، تصف أيضًا أنواعًا مماثلة من التغيير بأنها تغيير ثوري. يعرّف التغيير الثوري بأنه تغيير "مفاجئ وجذري ومركّز على نطاق واسع" والذي يتضمن محاولة جريئة لإيجاد طرق جديدة بسرعة لتكون فعالة. التغيير الثوري له ثلاث أدوات مهمة هي إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة والابتكار

تتلقى المنظمة مؤشر انذار عندما يكون هناك عدم توافق بين المنظمة واحتياجاتها البيئية. في النهاية ، ستكافح المنظمة ، إذا فشل القادة في الاستجابة لمؤشر الانذار ولم يشرعوا في التغيير في المنظمة لتلبية الطلب الجديد تسقط بالطبع ،ولكن ان استجابوا وشرعوا في عملية التحول التي تتعامل مع جميع محركات المنظمة تزدهر وتنجح

في التغيير التنموي ، من المناسب ببساطة تحسين العمليات الحالية ويكفي استبدالها بروتين جديد ومحدد بوضوح. ولكن في التغيير التحويلي ، فإن السوق والتغيرات البيئية مهمة جدًا لدرجة أن اختراقًا جادًا في منظور الأفراد مطلوب حتى لتحديد الحالة الجديدة يمكن للقادة في التغيير التنموي والانتقالي التعامل مع إجراءات التغيير ببعض التشابه في النظام والسيطرة. لأن القادة يعرفون إلى أين يتجهون ، وبتأكيد أكبر يمكنهم التخطيط لكيفية تحقيق النتائج المرجوة. في التغيير التحويلي ، يمكن للقادة التأثير في التغيير وتسهيله في أحسن الأحوال لأن له حياة خاصة به ، ولكن إذا حاول القادة التحكم في عملية التغيير فسوف يعيقون الإبداع والتقدم



المبادر بالتغيير :

هو "الشخص الذي يعمل كبادئ لأنشطة التغيير. يمكن أن يكونوا أعضاء داخليين في الشركات أو مستشارين خارجيين ". غالبًا ما يلعبون أدوارًا مهمة في إدارة وبدء وتنفيذ التغيير في المنظمات

هو الميسر للتغيير ، ويتحدى الوضع الراهن من خلال تقديم منظور مختلف للوضع علاوة على ذلك ، فهم يعملون كمستشار ، ومعلم ، ومدرب ، وجامعي البيانات ، ومنسق اجتماعات في المنظمة ، يعتمد نجاح أي برنامج تغيير بشكل كبير على العلاقة بين صانعي القرار الرئيسيين والمبادر بالتغيير وبالتالي، شكل التدخل المستخدم في عملية التغيير هو اعتبار حاسم تعتمد بعض المنظمات على قدراتها الداخلية بينما يعتمد البعض الآخر على المساعدة الخارجية. يتمتع كل من وكلاء التغيير الداخليين والخارجيين بكفاءاتهم الخاصة ومن يجب عليهم التفكير وما يمكن أن يعتمد بشكل أفضل على حالة تغيير معينة

أشكال التدخل:

- التغيير الخارجي : الخارجيون هم الأشخاص من خارج المنظمة الذين يشاركون كمستشار تغيير أو موظف مؤقت فقط لفترة عملية التغيير .إنهم مدربون جيدًا ولديهم خبرة في الإعدادات التنظيمية ويمكن توظيفهم من مختلف الشركات الاستشارية والجامعات ووكالات التدريب علاوة على ذلك ، غالبًا ما يُنظر إليهم على أنهم دخيل في المنظمة و غالبًا ما تختلف وجهة نظر صانع القرار عن وجهة نظرالمغير الخارجي. فيما يتعلق بالمشاكل التي تواجهها المنظمة .وبالتالي ، فإن الاختلافات في وجهات النظر تخلق مشكلة ثقة تجعل من الصعب إقامة علاقة ناجحة من ناحية أخرى ، يتمتع الخارجيون بالخبرة والميزة التنافسية على وكيل التغيير الداخلي عندما يجب تقييم التغييرات الإستراتيجية الهامة في المنظمة مع المتطلبات البيئية المتغيرة

- وكيل التغيير الداخلى : فرد يعمل داخل المنظمة ، ويبدأ التغيير ويعرف شيئًا عن مشاكلها ،قد يكون مديرًا وليس مديرًا أو أي فرد آخر يعمل في المؤسسة يعمل بالنيابة

على عكس وكيل التغيير الخارجي ، فهو أكثر ارتباطًا ولديه علاقة بالعديد من أعضاء المنظمة ويعرف أيضًا بلغة الشركة ويفهمون الأسباب الجذرية للمشكلة

ملاحظة هامة : تقارب عامل التغيير الداخلي مع وحدة واحدة أو مجموعة من الأفراد قد يؤدي إلى مقاومة التغيير من قبل الآخرين غير المدرجين في دائرة الأصدقاء والموظفين. لكن هذه المعرفة يمكن أن تكون ذات قيمة أثناء التحضير للتغيير وتنفيذه. علاوة على ذلك ، فإن وعي وكيل التغيير الداخلي حول قدرة المنظمة والتصميم الشخصي يناسبهم للعمل كبطل للتغيير.

نموذج إدارة التغيير المعقد :

ناتج التغيير=	+ خطة العمل	+ الموارد	+ الحوافز	+ المهارات	+ الرؤية
ارتباك =	+ خطة العمل	+ الموارد	+ الحوافز	+ المهارات	بدون الرؤية
القلق =	+ خطة العمل	+ الموارد	+ الحوافز	بدون المهارات	+ الرؤية
المقاومة والمعارضة =	+ خطة العمل	+ الموارد	بدون الحوافز	+ المهارات	+ الرؤية
تصدع=	+ خطة العمل	بدون الموارد	+ الحوافز	+ المهارات	+ الرؤية
حلقة مفرغة =	بدون خطة العمل	+ الموارد	+ الحوافز	+ المهارات	+ الرؤية

VUCA بر ايم:

- يمكن مواجهة التقلبات بالرؤية وهي أكثر أهمية في المواقف المضطربة. تعطي الرؤية للقائد فكرة واضحة عما يريده وأين يريد أن يأخذ مؤسسته. يمكن للقادة ذوي الرؤية الواضحة التعامل مع التغيرات البيئية المتقلبة مثل المنافسة الجديدة في أسواقهم أو الانكماش الاقتصادي ،ومع ذلك ، قال البعض بأن المرونة هي مفتاح التعامل مع التقلبات. على الرغم من أنها باهظة الثمن ويبدو أنها غير ضرورية على المدى القصير ، إلا أنها يمكن أن تحقق النجاح على المدى الطويل إذا كان السوق متقلبًا حقًا. على سبيل المثال ، تخزين الموارد على شراء المواهب والتحوط من الوقود وتكديس المواد الخام

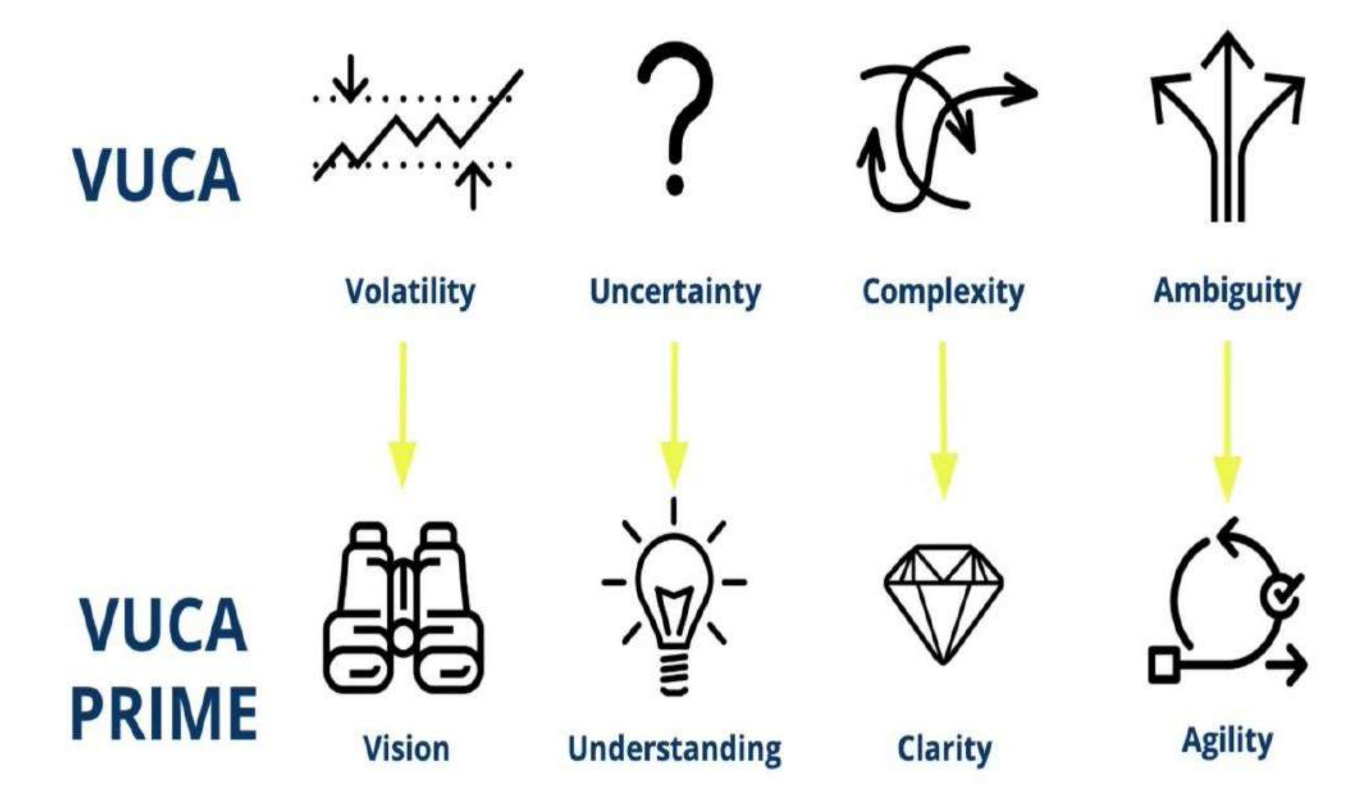
- يمكن مواجهة عدم اليقين بالفهم. يحتاج القائد إلى القدرة على التوقف والنظر والاستماع. علاوة على ذلك ، يجب أن يقود القائد برؤية وأن يتعلم النظر والاستماع خارج مجالات اختصاصه الوظيفية لفهم التقلبات وبالتالي ، يحتاج القادة إلى التواصل مع الموظفين من مختلف المستويات في المنظمة من أجل تطوير وإظهار مهارات التعاون والعمل الجماعي والمعلومات ضرورية للحد من عدم اليقين ولابد من الحصول على المعلومات من شبكات مختلفة سواء من داخل المنظمة أو خارجها

- يمكن مواجهة التعقيد بوضوح وهو العملية التداولية لفهم الفوضى. تأتي الفوضى بسرعة وبالتالي ، يجب أن يكون القادة سريعون ويمكنهم التكيف مع التفاصيل التافهة للفوضى من أجل اتخاذ قرارات عمل أكثر استنارة وأفضل ، والطريقة الأكثر كفاءة وفعالية لمعالجة التعقيد هي إعادة هيكلة عمليات المنظمة الداخلية لتلائم البيئة. علاوة على ذلك ، فإن الشركات التي تكيف نفسها لمطابقة التغيير البيئي تكون أكثر فعالية ، في حين أن المنظمة التي تحافظ على العمليات والبنية السابقة تكون أقل فعالية

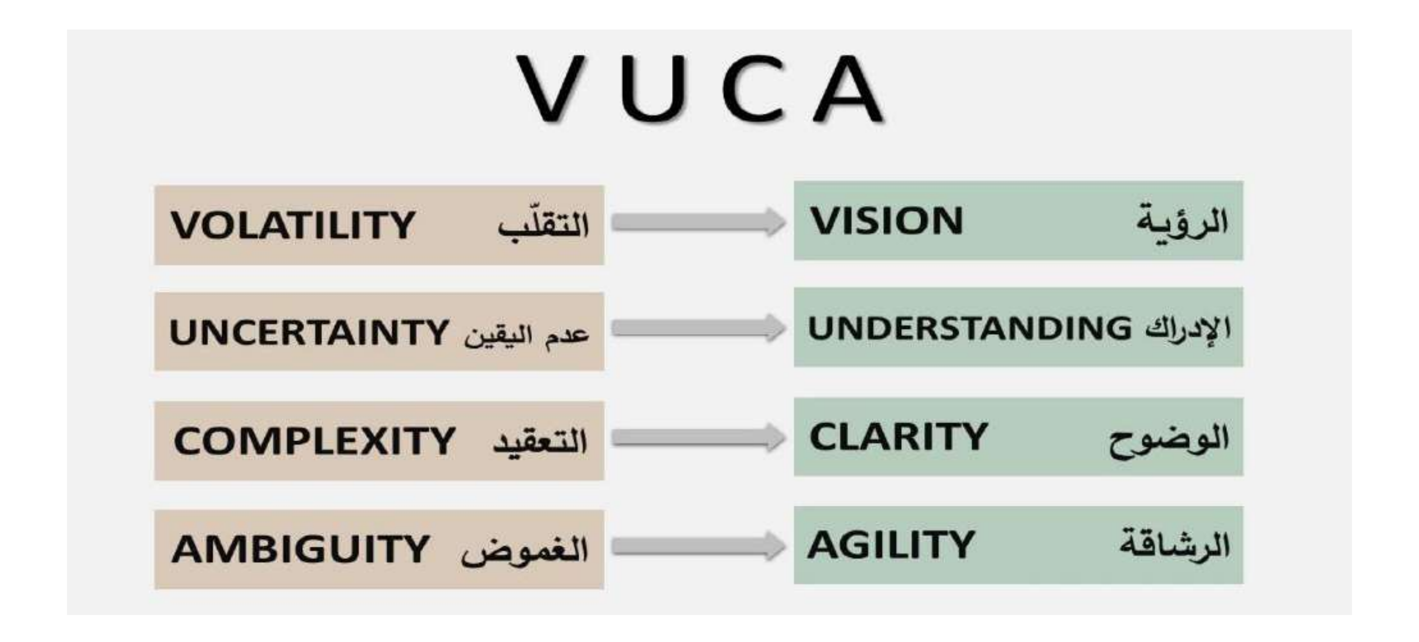
- يمكن مواجهة الغموض بخفة الحركة. يجب أن يتمتع القادة بالقدرة على التواصل في جميع أنحاء

المنظمة والسرعة في تطبيق الحلول

في VUCA Prime الرؤية والفهم والوضوح وخفة الحركة لا يستبعد أحدهما الآخر ، بل هما عناصر متشابكة تساعد القادة في أن يصبحوا قادة أقوياء لـ VUCA في المقابل التجريب ضروري لتقليل الغموض. لذلك ، يمكن لقادة المؤسسة فقط من خلال التجربة الذكية تحديد الاستراتيجيات المفيدة وغير المفيدة حيث لم تعد القواعد السابقة مطبقة في العمل



.


VUCA
VOLATILITY التقلّب
VISION الرؤية
UNCERTAINTY عدم اليقين
UNDERSTANDING الإدراك
COMPLEXITY التعقيد
CLARITY الوضوح
AMBIGUITY الغموض
AGILITY الرشاقة

خلاصة الأمر

- ،القادة (العسكريون) الذين دربناهم للعمليات البيروقراطية، هم شجعان، وأذكياء، ومنضبطون لكن معظمهم ليسوا مستعدين لهجوم البيانات التي تخبرهم (بشيء) مختلف عما توقعوه "الجنرال الأمريكي المتقاعد، ستانلي ماكريستال"
- هناك قول مأثورفي الجيش: "لا توجد خطة تنجو من أول اتصال مع العدو". العدو هوVUCA.

There is a saying in the military: "No plan survives first contact with the enemy". The enemy is VUCA

- الرشاقة والمرونة ضرورية في عالم الفوكا
- استشراف المستقبل ضرورى للتنافس في الحاضر
- لن تتعايش مع الفوكا وعقلك جامد
- يجب أن تكون صاحب شخصية ناضجة جداً في عالم الفوكا

هل أنت ذو عقل جامد ؟

بعض العقول يبقى على حاله مهما مر عليه الزمن ، وبعضها يتغير تغيراً معقولاً ، وبعضها يتغير بشكل جذرى بين حين واخر .... فأى العقول عقلك ؟ برجاء الاجابة على الاسئلة التالية بموضوعية : هل :

م	العبارة	5	4	3	2	1
1	طرأ تغير جوهرى على ارائك خلال السنوات الخمس الاخيرة ؟					
2	تتابع صحف مختلفة أو وكالات انباء وفضائيات مختلفة وذات اراء متعارضة لتحصل على وجهات نظر متباينة ؟					
3	هناك موضوع معين تقوم بدراسته فى الوقت الحاضر (مشروع مثلاً ، قطعة أرض تود الحصول عليها ،....) ؟					
4	تستطيع فى نهاية يومك ان تسترجع الاشياء اللطيفة التى لاحظتها أو سمعت بها وتتشارك بها مع يعيشون معك فى البيت (والدين ، زوجة ، أخوة ، أصدقاء ،...) ؟					
5	تحاول ان تغير من ألوان طعامك أو طرق طهيها (لست تقليدى او منحاز الى طعام بعينه) ؟					
6	تقدم هدايا للاشخاص الذين تعرفهم لا يتوقعونها منك ؟					
7	لديك هوايات خارج نطاق عملك وتمارسها باستمرار ؟					
8	حين يمر بك لون جديد من الوان الفن ... هل تبذل جهداً فى سبيل فهمه ولا تهاجمه دون دراسة ؟					
9	تغير دائماً مكان عطلتك الاسبوعية او السنوية ولا تكرر الاماكن ؟					
10	الوان وأنواع ثيابك متغيرة كلما أمكنك ذلك وحسب المكان والزمان؟					
11	تستمع بالالعاب التى تمارسها ؟					
12	تغير فى بعض الاحيان طريق ذهابك الى العمل او الى التسوق ؟					

13	تقبل ملاحظة صـــديق او زميل لفت انتباهك الى أنك نطقت كلمة ما على وجه خاطئ ، أو اى شئ فيه انتقاد لك ؟					
14	تحاول اعادة ترتيب الاشياء فى منزلك او غرفتك أو مكتبك كنوع من التجديد وعدم الروتين ؟					
15	دائماً تفكر فى طرق العمل التى تقوم بها بحيث تشغل ذهنك داخل وخارج العمل ؟					
16	تستفيد من الاخطاء التى تقع فيها بحيث تتقدم فى عملك ؟					
17	تستمع بالحديث مع الاخرين وفى اثناء مقابلاتك معهم سواء فى العمل او خارجه ؟					
18	تتجاهل احياناً قواعد السـلوك التى مضـى زمنها ولم تعد مجدية فى هذا الزمان حتى لو مازال من حولك يتمسك بها كنوع من العرف من وجهه نظرهم ؟					

مقياس الشخصية الناضجة

الشخصية الناضجة: عرفها (البورت) Allport فى نظرية السمات عام 1961 بأنها هي الشخصية التي تكون فيها سمة النضج سمة رئيسية من خلال ست سمات فرعية هي,

1. امتداد الاحساس بالذات Extension of sense of self حيث الطموحات والأفكار الجديدة وأصدقاء وعمل جدد
2. العلاقات الحميمة بالاخرين Warm relations of self to others حيث العلاقات الدافئة مع الاخرين فى الحياة الاسرية ومع الاصدقاء والزملاء
3. تقبل الذات Self – Accptance حيث احترام الفرد لذاته وشعوره بالامان والتحكم فى النفس تجاه الانفعال الزائد عند مواجهة المشكلات وتخطى الفشل وتجنب الصبيانية فى التصرفات عامة
4. ادراك الواقع Realistic Perception حيث ادراك الواقع بعقلانية مع امتلاك قدرات عقلية معينة وقدرة لغوية وقدرة على حل المشكلات وادرات المسئوليات التى تتناسب مع القدرات
5. النظرة الموضوعية للذات التبصر وروح النكتةSelf – objectification: insight and humo حيث معرفة الفرد لذاته وتحرره من خداعها وفهم اخطاء الماضى حتى لا يكررها كما له القدرة على ان يزيل المخاوف والقلق غير الضروريين وحتى لا يحدث تصادم بين التمنى والواقع مع التفاؤل والتحلى بروح النكتة التى أساسها الموضوعية الذاتية
6. فلسفة موحدة للحياةThe unifying Philosophy of life حيث يتطلب النضج والبلوغ فهماً واضحاً للغاية ومن الحياة والهدف منها وفق نظرية ملموسة لكي يعيش الفرد من اجل هدفه أي أن الشخصيات الناضجة تكون حياتها منظمة وموجهة نحو هدف معين وأكثر تركيزاً مما هي لدى الاشخاص غير الناضجين مثل الفلسفة الدينية للحياة



م	العبارة	تنطبق علي دائماً	تنطبق علي احيانا	لا تنطبق علي
1	ارغب بالتعرف على أصدقاء جدد			
2	اهتم بمهام عملى وواجباتى فقط			
3	أشارك الاخرين من حولي في حل مشكلاتهم			
4	افكر بممارسة النشاطات التي كنت أمارسها في طفولتي			
5	أرغب بأداء نشاطاتي وأعمالى الخاصة أكثر من مهامى الوظيفية			
6	انشغل بمشكلات من هم حولي			
7	لا انزعج عندما أرى صديقي مع صديق اخر			
8	ارغب بقضاء اكثر وقت ممكن مع اسرتي			
9	اشعر بالأمان عندما اكون بين اخوتي وأصدقائي			
10	اشعر بأن علاقتي بمن هم حولي حميمية			
11	تصرفاتي في بعض الاحيان تزعج من هم حولي			
12	اعتذر من الاخرين عندما أخطأ بحقهم			
13	لا اشعر بالتوتر من غير سبب محدد			
14	امتلك الثقة بالنفس عند مواجهة مشكلاتي			
15	اشعر بالقبول عن مظهري العام			
16	اسيطر على انفعالي عندما اكون غضبان			
17	اعتقد ان الاخرين هم سبب مشكلاتي			
18	احترم الأشخاص الذين ينتقدوني			

19	لا أرى اكثر تصرفات الاخرين خاطئة بل وجهات نظر تختلف معى			
20	استطيع تفهم المشكلات التي تواجهني وأسبابها			
21	احل مشكلاتي مع الاخرين بطريقة صحيحة			
22	أختار النشاط الذي يتناسب مع قدراتي			
23	لا اتسرع في إصدار إحكامي اتجاه الاخرين			
24	احب المزاح والمرح			
25	لا أرى ان الكثير من افكاري وتصرفاتي خاطئة وسلبية			
26	ارغب بان اكون شخصاً مميزاً			
27	اشعر اني فرد مختلف عن الاخرين			
28	اعرف كيفية تحديد حقوقي بسهولة			
29	اطمح ان اعيش حياة هادئة			
30	اسعى الى وضع اهداف حقيقة			
31	اود ان اعيش حياتي كما هي الآن دون أى تغيير			
32	افكر في تحقيق نشاطات مفيدة لنفسي (نشاطات رياضية ، صحية ..			
33	طموحي كبير وجهدى كذلك كبير عند تحقيق اهدافي بالحياة			
34	استطيع التحدث عن اخطائي بصدق ووضوح			

مراجع مختارة

- Svendsen et al : Managing the Future , the Copenhagen Institute for Future Studies , 1996
- 1Long , Trudi : An Overview of Four Futures Methodologies , Delphi Environmental Scanning , Issues Management and Emerging Issue Analysis , available at : www.WFS.org, last visit ,2007
- Kruzic , P.G : " Forecasting Methods ; in Kurian , G .T and Monitor , G. T (Eds) Encyclopedia of the Future, Vol.1, Simon and Schuster, New York, 1996
- Mary , Graham : The Future is ours , Pager Studies on the 21st Century , Pager , Westport , Connecticut , 1996
- Slaughter , Richard : Futures Tools and Techniques , -2ed. , the Futures Study Center & DDM Media Group, Melbourne, 1995
- Godet, M: Introduction to La prospective—Seven Keys Ideas and One Scenario Method"; Futures , Vol. 18, No 2, April 1986
- Godet , M : From Anticipation to Action – A Handbook of Strategic Prospective , UNESCO , Paris , . (Svendsen , S : Fremtidens Fagbevaegelse) The Trade Union of the Future , the Danish Confederation of Trade Union , Copenhagen .1994
- Slaughter . Richard : The Knowledge Base of Futures Studies , Vol.1 , DDM , Media Group , Victoria , Australia , 1996
- Hirschom , L : Scenario Writing : A Developmental Approach , Journal of the American Planner's ' Association .
- Reibnitz , Ute von : Scenario Techniques , Mc Grow Hill, Hamburg , 1988
- Mack O, Khare A . Perspectives on a VUCA world. In: Mack O, Khare A et al , Managing in a VUCA world. Springer, New York,**2015**



شركات عالمية نجحت مع الفوكا



شركات عالمية نجحت مع الفوكا

شركة فورد للسيارات

- فورد واحدة من أكثر شركات تصنيع السيارات نجاحًا وابتكارًا في الولايات المتحدة خلال فترة زمنية قصيرة ، فقد أدرك مؤسسها " هنرى فورد " برؤيته الثاقبة التى قال فيها : " سأبنى سيارة للجماهير العظمية .. ستكون منخفضة السعر لدرجة أن يستطيع كل من يكسب راتباً جيداً الحصول عليها وليستمتع مع عائلته بساعات السعادة فى فضاء الله الواسع، وعندما أنتهى فسيكون بمقدور كل شخص أن يقتنى واحدة وسيملك كل شخص سيارة ، وسيكون الحصان قد اختفى من طرقنا السريعة وستصبح السيارة أمراً طبيعياً وسنعطى الوظائف لأعداد كبيرة وبأجور جيدة " ،أدرك أنه بهذه الطريقة الجمهور يمكنه امتلاك سيارة بأسعار معقولة مع التكنولوجيا المناسبة. لذلك أصبحت أكثر كفاءة نتيجة إنتاج المزيد من السيارات بأسعار أقل واستحوذت الشركة نتيجة لذلك على نسبة كبيرة من السوق الامريكى ثم استمر التوسع في أوروبا وآسيا خلال السبعينيات والثمانينيات. علاوة على كندا والمكسيك
- وجهت الأزمة الاقتصادية العالمية عام 2008 ضربة كبيرة لصناعة السيارات في الولايات المتحدة ولم تتمكن العديد من الشركات الصمود خاصة الثلاثة الكبار فورد وجنرال موتورز وكرايسلر ،فواجهت فورد وغيرها معوقات لم تجد حلاً لها الآ بأموال الإنقاذ التي قدمتها الحكومة الفيدرالية الأمريكية لها أما جنرال موتورز وكرايسلر فلم تتمكن من الصمود وأعلنت الإفلاس
- طلبت فورد من الحكومة خط ائتمان بقيمة 9 مليارات دولار ، كما تلقت قرضًا بقيمة 9.5 مليار . علاوة على ذلك ، كانت القروض الحكومية بالغة الأهمية



- تراجع أرباح الشركة سبب اتجاهًا هبوطيًا هائلا لتدخل فورد المرحلة المضطربة من عام 2000 فصاعدًا ، وخاصة في السوق المحلية ، وصلت الخسائرالى ذروتها عام 2006 بخسائر قدرها 6.12 مليار دولار والتي كانت واحدة من أسوأ الخسائر في تاريخ الشركة مع انخفاض في المبيعات وارتفاع أسعار النفط وزيادة تكاليف الرعاية الصحية لقوتها العاملة المسنة
- لم تتمكن فورد من تحديد الاتجاه حيث ركزت على بيع سيارات الدفع الرباعي والشاحنات الصغيرة وتجاهلت السوق المتزايد للسيارات الصغيرة والمتوسطة والطلب عليها مما وفر ميزة نسبية لمنافسيها الاجانب خاصة الشركات اليابانية والكورية فزادت الخسائر فى عام 2008 الى 12.6 مليار دولار
- تسبب الانهيار المفاجئ لسوق التوريق في انخفاض مبيعات السيارات عام 2013 مما أدى إلى انخفاض الحصة السوقية لشركة Ford الأمريكية وإلى تغييرات جذرية في صورة صناعة السيارات
- الهوية الأساسية للعلامات التجارية للشركة بدأ يتلاشى مع الوقت ، امتلكت فورد العديد من العلامات التجارية البارزة مثل أستون مارتن ، وجاكوار ، ولاند روفرز ، وفولفو ولكن مع الديون العالية وانخفاض سعر السهم بسرعة ،خسرت شركة فورد حصة في السوق لصالح منافسيها بسبب فقدان التركيز، تحدياً فقدان التركيز على التميز في تطوير المنتجات والتميز في التصنيع والتميز في خدمة العملاء
- قامت الشركة بالتالى :

✓ انتقلت الشركة من 97 منتجًا مختلفًا للسيارات الى بيع 20 منتجا فقط من منتجات السيارات وتخلصت من الباقى

✓ كرست تركيزها ومواردها بالكامل نحو العلامات التجارية الأساسية

- ✓ تم بيع بعض العلامات التجارية البارزة
- ✓ خفضت عدد مصانعها فى عام 2009 من 90.000 مصنع الى 70.000 مصنع عام 2010
- ✓ خفضت عدد العمالة فى جميع انحاء العالم فى عام 2007 من246.000 الى 198.000 عام 2009 ثم الى 164.000 عام 2010 لتوفر لشركة أكثر من مليار دولار سنويًا
- ✓ تم الدخول فى مفاوضات على كل من أجور ومزايا العمالة وتعليق توزيعات المساهمين
- ✓ عملت الشركة على خفض عدد موردي الإنتاج العالميين إلى 1200 في نهاية2013 بدلاً من 3.300 عام 2004 وخططت للوصول الى 750 مورد فقط فى المستقبل
- ✓ كانت المشكلة الرئيسية للثقافة داخل الشركة أنه بدلاً من إصلاح الأخطاء الموجودة كان الموظفون يميلون الى تبرير أخطائهم والصراع فيما بينهم ويتنافسون مع بعضهم البعض في اكتشاف نقاط الضعف لبعضهم البعض وإلقاء اللوم على بعضهم لذا تم تغيير الثقافة السائدة الى نظام جديد في اجتماعات الإدارة العليا حيث معالجة أي عقبة ومراجعة التقدم نحو الأهداف الموضوعة والتكلم فى كل الموضوعات حتى المحظورة منها بصراحة مهما كان الموقف صعب
- ✓ قامت بعملية تغيير فى القيادة كان رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للشركة من 2001 الى عام 2006 بيل فورد، الذي كان الحفيد الأكبر للمؤسس هنري فورد وكانت الشركة تخسر فى عهده فى كل سيارة ما بين 3000 دولار الى 5000 دولار وقرر مجلس الادارة أنه لم يعد من الممكن إصلاح الأمر فتقرر تعيين آلان مولالي كرئيس ومدير تنفيذي للشركة وكان من قبل يشغل الرئيس والمدير التنفيذي لشركة Boeing وكان قد نجح فى تحويلها من ظروف اقتصادية مدمرة ولم يكن لديه خبرة سابقة في مجال صناعة السيارات



- ✓ تضمنت مبادرات Mulally الأولية كرئيس تنفيذي لشركة Ford اقتراض 23.5 مليار دولار من خلال رهن أصول الشركة في نهاية عام 2006 كوسيلة لتحقيق الاستقرار وتجنب أحداث غير متوقعة في المستقبل القريب. علاوة على ذلك تم تأمين ديون بقيمة 18.5 مليار دولار مدعومة بأصول الشركة المحلية والديون غير المضمونة البالغة 5 مليارات دولار
- ✓ الخطوة التي اتخذها مولالي كانت تعتبر فعل يأس في ذلك الوقت. ومع ذلك ، فقد ثبت أنها قرارًا حاسمًا في وقت الأزمة الاقتصادية العالمية ، من ناحية أخرى كان على المنافسين الأمريكيين لشركة فورد مثل جنرال موتورز وكرايسلر أن يرفعوا دعوى إفلاس بينما تمكنت شركة Ford من تجنب الإفلاس والملكية الحكومية
- ✓ من الناحية التكنولوجية : تم جعل تجربة القيادة أكثر أمانًا وراحة من خلال تزويد المركبات بتقنيات لمساعدة السائق مثل : تقديم المساعدة قبل الاصطدام ، الحد من السرعة القصوى واستهلاك أقل للوقود مما ساعد الآباء على تشجيع أبنائهم المراهقين على القيادة بأمان أكبر ، وزيادة استخدام حزام الأمان والقيادة بكفاءة ، علاوة على ذلك تم تعزيز نهج الملاحة التي قدمت للسائق طريقة أبسط وأكثر أمانًا وذكاء للتفاعل مع سياراتهم من خلال الأوامر الصوتية للهواتف الموجودة داخل السيارات
- ✓ أدركت الشركة أن مستقبل فورد لا يعتمد فقط على الشاحنات والسيارات ولكن أيضًا على التكنولوجيا داخل الشاحنات والسيارات لكى تساهم في جعل العالم مكانًا أفضل وتحسين حياة الناس التي توفر استهلاكًا أفضل للوقود
- ✓ كانت فلسفة Mulally فى العمل تدور حول :
  - ✓ لابد من ادخال تغييرات حاسمة لتحسين وضع الشركة المعقد



- ✓ كان يعتقد أنه إذا لم يكن الناس متفائلين فى وظائفهم فلن يقدموا التضحيات ويقومون بالعمل المطلوب لتغيير الأمور
- ✓ اكتشاف طريقة تجعل كل موظف يفهم رؤية الشركة ، ويشترك في الخطة ويشعر بالتحول وهذا الأمر لا يتعلق بالمديرين التنفيذيين في القمة وحدهم
- ✓ خطة واحدة " ONE Ford" للشركة هى :

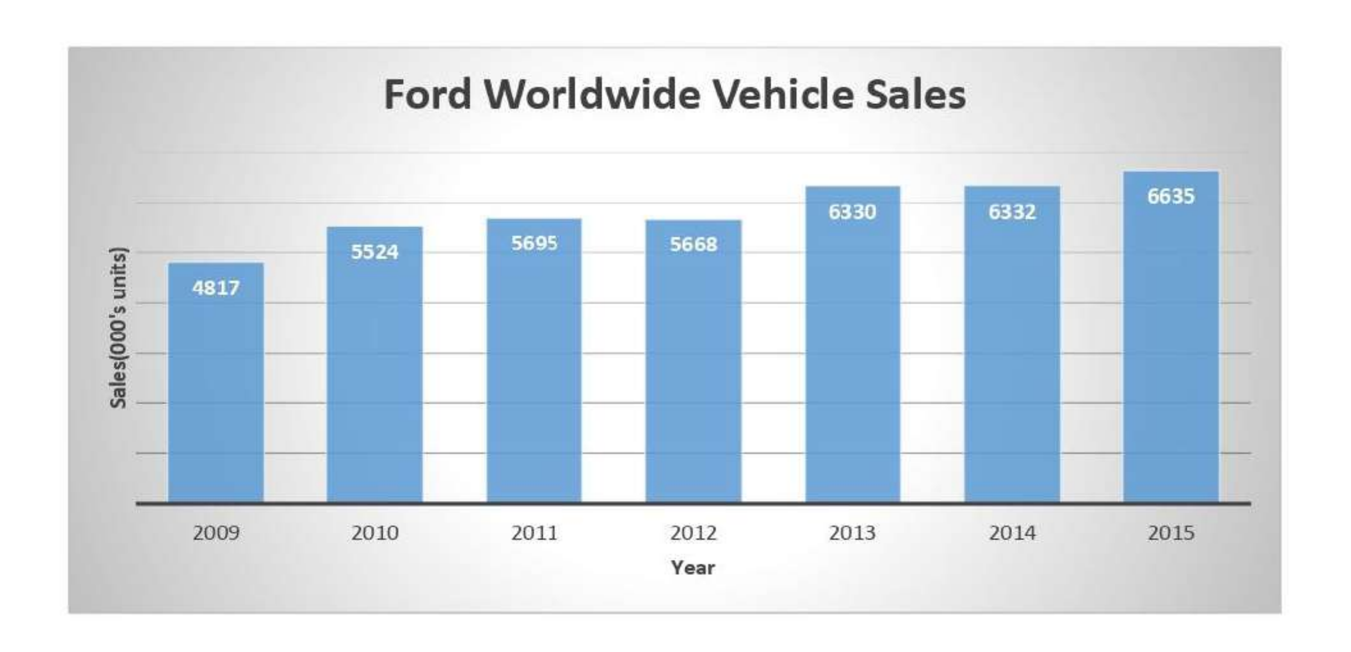
1- فريق واحد : الناس ينجزون أشياء لا تصدق إذا عملوا معًا، يركز الفريق الواحد على تحسين المنظمة بدلاً من السعي الفردي لتحقيق مصلحته الذاتية، ويقاس تحقيق نجاح الشركة من خلال رضا الموظفين والعملاء وغيرهم من شركاء الأعمال الأساسيين مثل الموردين والتجار والمستثمرين

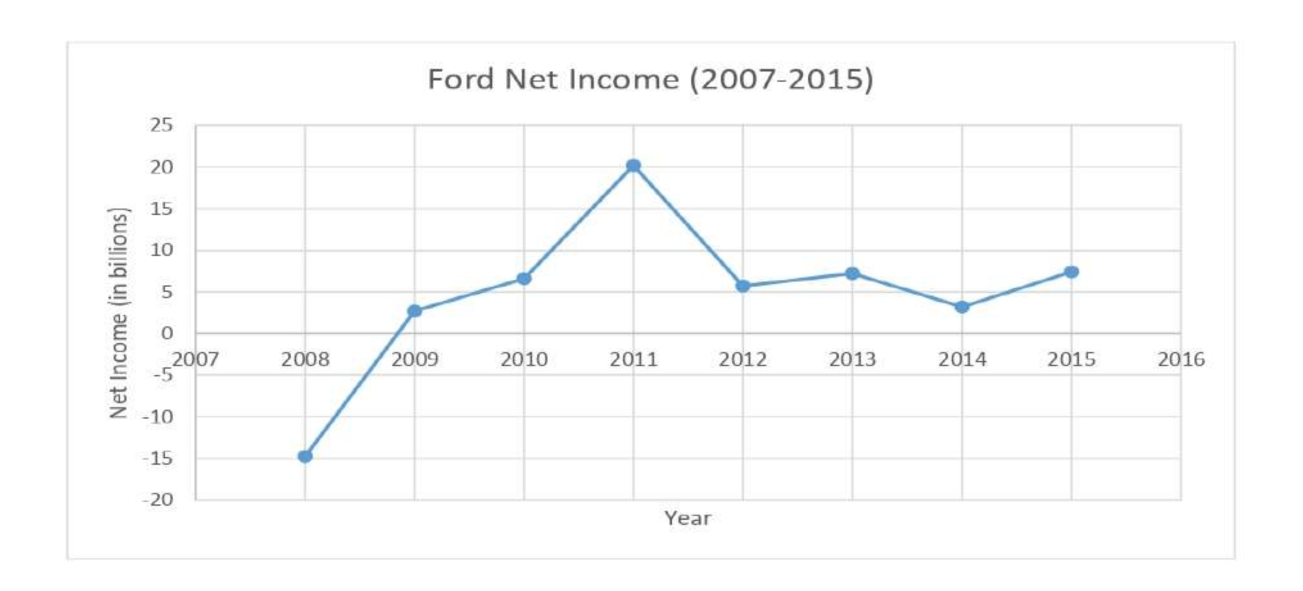
2- خطة واحدة : تتكون خطة واحدة من إعادة الهيكلة بقوة لزيادة الربحية في الوقت الحالي وتسريع تطوير المركبات الجديدة التي يريدها العميل وإعادة بناء ميزانيتها العمومية ، والعمل معًا من أجل استفادة الشركة من مواردها حول العالم

3- هدف واحد : بناء المزيد من المنتجات التي يستخدمها الناس حقًا،منتجات جديدة ومثيرة ذات كفاءة أكبر في استهلاك الوقود ، وتصميمات مذهلة أكثر أمانًا وتقدم منتجات تعكس احتياجات "عملاء اليوم والغد"

- ✓ أصبحت نتائج مبيعات سيارات فورد فى جميع انحاء العالم وصافى الدخل بعد تعافى الشركة كالتالى :







✓ عندما تكون هناك فوضى وتكون مجبر على التحول في الإستراتيجية يكون التغيير التحويلي ضروريًا وهذا ما حدث لفورد لتصل للتعافى



- ✓ كان من الضروري لفورد أن تغير ثقافتها اللاذعة والمختلة وظيفياً والانهزامية. بالإضافة إلى ذلك أيضًا أن التغيير التحويلي يتضمن تحولًا جذريًا في الثقافة والعقلية والسلوك للتنفيذ بنجاح والاستمرار
- ✓ المبادر بالتغيير هنا هو Mulally الرئيس التنفيذى للشركة الذى أدخل تغييرات حاسمة فى الشركة للتعافى

كيفية التعامل مع فوكا:

1- التقلب :

- واجهت الشركة ضغوط تسعير من الشركات المصنعة الآسيوية في السوق المحلية
- زيادة فى الطلب على السيارات والمركبات الخفيفة
- ارتفاع أسعار الوقود ، والإنفاق الاستهلاكي والائتمان
- زيادة سعر السلعة ، وتقلب سعر صرف العملة و الأزمة المالية
- تأثر الطلب على مبيعات السيارات متأثرا بــ / ومؤثراً فى الحالة السياسية والاقتصادية والاجتماعية
- أتسم سوق السيارات العالمي الذي تتنافس فيه شركة فورد بالتقلب الشديد. علاوة على ذلك كان هذا التقلب سريع وحجمه كبير
- كانت الإستراتيجية التي استخدمتها الادارة الجديدة تطوير مركبات جديدة يريدها العميل ويقيمها بميزات تكنولوجية متنوعة ، لذلك ركزت الشركة على التكنولوجيا داخل المركبات وتحويل السيارات إلى مراكز متنقلة



- تعاملت فورد مع الوضع المتقلب من خلال رؤية ألان مولالي بأن استخدمت كل من الرؤية والرشاقة لمواجهة التقلبات في استهلاك الوقود و ونماذج السيارات المكهربة المحددة باستخدام بطاريات الليثيوم أيون المتقدمة لجعل السيارة أكثر كفاءة مع محرك يجعل القيادة أكثر أمانًا وراحة ومساعدة التقنيات للسائق
- استثمرت الشركة الأموال المقترضة في البحث والتطوير للسيارة وتمكنت الشركة أيضًا من إدخال تقنيات جديدة
- كان السوق متقلبًا حقًا ولكن الرشاقة هي مفتاح التعامل مع التقلبات. على الرغم من أنها باهظة الثمن ولكن الثمن كان النجاح
- يجب مواجهة التقلبات بالرؤية لأنها تعطي القادة فكرة واضحة عما يريدون وأين يريدون أن يأخذوا مؤسستهم

-2 عدم اليقين :

- عدم اليقين على أنه حالة ناتجة عن نقص المعلومات التي لا تتعلق بالسبب والنتيجة
- في بيئة عدم اليقين ، لا يمكن للقضايا والأحداث الماضية التنبؤ بالمستقبل بدقة ويجعل من الصعب للغاية تحديد والاستعداد لـ "ما سيحدث بعد ذلك" ويكون هناك تحديات لصنع القرار لأنه قد يأتي بسرعة وبأحجام مختلفة
- عدم اليقين يمكن مواجهته من قبل القائد بالفهم من خلال الرؤية وتعلم كيفية النظر والاستماع خارج مجالات اختصاصهم الوظيفية لفهم التقلب. لذلك ، يحتاج القادة إلى التواصل مع الموظفين من مختلف المستويات في المنظمة من أجل تطوير وإظهار مهارات التعاون والعمل الجماعي. بدأ Mulally الممارسة الأسبوعية بلقاء كل يوم خميس مع موظفيه لمناقشة مراجعة التقدم نحو الأهداف،ومعالجة أى حواجز تقف حجر عثرة فى الطريق ووضع خطة مستقبلية.



كما قام بتوفير بيئة تشغيل آمنة بحيث كان الموظفون يستطيعون التحدث بصراحة وبشكل مباشر وصادق حول موضوع معقد ومحظور. علاوة على ذلك ، فإن الاجتماع الأسبوعي أدى الى توليد المعلومات للحصول على آخر تحديث حول التقدم لكل الأقسام ولأهداف الشركة ، وشبكة الوكلاء ، والتغيير في اللوائح الحكومية ، والتحولات في طلب العملاء والجديد منها مع تطوير التكنولوجيا. الاجتماع خلق قناة اتصال فعالة بين الزعيم وكل العاملين

- يوجد عدم اليقين بسبب نقص المعلومات الكافية. لذلك ، فإن الطريقة البسيطة لمعالجة عدم اليقين هي الحصول على معلومات من شبكات مختلفة سواء من داخل المنظمة أو خارجها.

3- التعقيد :

- يضيف التعقيد اضطرابًا في التغيير ، ويجعل اتخاذ القرار صعبًا ويؤدي إلى الارتباك
- يختلف التعقيد عن الحالة المتقلبة أو غير المؤكدة على سبيل المثال ، تقوم المنظمة بأعمال تجارية في العديد من البلدان قد تواجه تعقيدًا بسبب البيئة التنظيمية والمناخ السياسي
- يمكن اعتبار التغيير معقدًا عندما يكون هناك تدخل لعدد كبير من الناس في أنشطة مثل إعادة الهيكلة والاندماج والاستحواذ ، والتغيير الأستراتيجي ، والاستعانة بمصادر خارجية ، وثقافة التغيير
- تمتلك فورد العديد من العلامات التجارية البارزة مثل أستون مارتن وجاكوار ولاند روفر وفولفو ولكن تتطلب الأمر عملية إعادة تعريف هذه العلامات التجارية بضخ رأس مال كبير مما يجعل الوضع معقدًا فلم يكن بوسع فورد أن تتحمل كل هذة النفقات في وقت الأزمة المالية. لذلك ، قرر Mulally بيع كل العلامات التجارية البارزة والتركيز على منتجاتها الأساسية Ford و Lincholn (فورد ولينكولن) بتفعيل نظام تطوير الإنتاج العالمي في أمريكا الشمالية ومراكز التطوير الأخرى من خلال التصاميم المشتركة وعمليات التصنيع وقطع الغيار والموردين. علاوة على ذلك، ساعدت

في تقديم المنتجات ذات الألوان الملونة وفقًا لتفضيلات العملاء في السوق المحلية في نفس الوقت الحفاظ على التصميم العالمي "DNA".

- العامل الآخر الذي خلق التعقيد كان ثقافة الانهزامية لدى العاملين. على الرغم من أن الموظفين يعرفون المنتج لم يكن يعمل بشكل جيد أو كان لديه بعض العيوب في السيارة لم يكن لديهم الشجاعة للتحدث عنه بسبب ثقافة الشركة. حيث كان الاجتماع بمثابة إلقاء اللوم على المنتقد بدلاً من إصلاح الخطأ ، كان الموظفون يميلون إلى تبرير أخطائهم.علاوة على ذلك ، كان لديها ثقافة انهزامية لأن المنافس كان يجهز الأدوات التقنية و وظائف حديثة في السيارة وهم فى فورد لا يملكون ذلك
- أدرك مولالي أن الثقافة الحالية المختلة والانهزامية تخلق التعقيد
- وأجرى التغيير في الثقافة من خلال تقديم خطة "ONE Ford". علاوة على ذلك ، معيار الانبعاث كانت تخلق أيضًا تعقيدًا لأن كل دولة لديها معايير الانبعاثات الخاصة بها والمركبات بحاجة إلى تلبية معايير البلدان المعنية حيث يتم بيع المنتجات.
- الطريقة الأكثر كفاءة وفعالية لمعالجة التعقيد هي إعادة الهيكلة لعملية التنظيم الداخلي لتتناسب مع البيئة. وبنفس الطريقة ، غيرت فورد عملياتها الداخلية لتلائم البيئة سواء في إتخاذ قرار بيع علاماتها التجارية البارزة ، إلى تغيير ثقافتها المختلة والانهزامية ، وتغيير عملية تطوير الإنتاج العالمي أو إنتاج مركبات موفرة للوقود وسيارات ZEV لتلائم المعايير التنظيمية
- الشركات التي تكيف نفسها لمواكبة التغير البيئي أكثر فعالية في حين أن من لا يتكيف على ذلك يكون أقل فعالية. وبالتالي ، تمكنت فورد من مواجهة التعقيد من خلال التكيف وإعادة الهيكلة لمواكبة التغيير البيئي

4- الغموض



- يدور الوضع الغامض عادة حول منتج جديد أو ابتكار أو سوق أو فرصة.
- في حالة عدم اليقين ، إذا جمعت المعلومات الكافية ، يمكنك التنبؤ بما قد يحدث ولكن الوضع الغامض هو أكثر صعوبة بسبب الحداثة ، ونمط الماضي المحدود
- قدمت شركة فورد أول سيارة تتمتع بالتحكم الصوتي مع زيادة استخدام حزام الأمان وزيادة كفاءة استهلاك الوقود. علاوة على ذلك ، قدمت الشركة تقنيات مساعدة السائق مثل: مساعدة ما قبل الاصطدام مع اكتشاف المشاة ، والمساعدة النشطة في الركن ، والتصادم وغيرها من الامتيازات
- الغموض يمكن مواجهته بخفة الحركة. وهذا ما حدث في فورد أظهروا أنهم كانوا سريعون في إنتاج وتسليم المنتج حسب توقعات العملاء، فالعميل الذى يستخدم الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية واعتاد عليها كان يتوقع نفس الشيء أيضًا من شركات صناعة السيارات. لذلك ، يمكن رؤية كل من خفة الحركة والتجريب في عملية فورد لأنها كانت توفر للعملاء القدرة على الاختيار بين السيارة المكهربة وغيرها من الموديلات الأمر الذى ساعد الشركة على معرفة ما إذا كان العملاء مهتمين حقًا بالسيارات المكهربة أم منتجات أخرى
- أدركت شركة فورد أنه بسبب التقلبات في أسعار الوقود ، كان الطلب على السيارات الموفرة للوقود في تزايد لذلك ، كان التركيز الأساسي لشركة Ford هو إنتاج سيارات جديدة بتقنيات مبتكرة بحيث تكون كذلك يمكن أن تصبح الأولى في السوق ويمكن أن تحصل على نسبة كبيرة من حصة السوق



شركة جنرال موتورز

- ✓ تأسست الشركة فى ولاية ميتشيغان عام 1908 ونمت بسرعة حتى أصبحت من أكبر شركات السيارات فى العالم ووسعت سوقها الى عدة دول أخرى بما فى ذلك أستراليا ونيوزيلندا وجنوب أفريقيا ومصر والهند حتى أنها أصبحت أول شركة فى العالم تحقق أرباحاً سنوية تزيد عن مليار دولار عام 1955
- ✓ هى شركة رائدة فى المبيعات العالمية لمدة 77 عام على التوالى من 1931 الى 2007
- ✓ أدت الأزمة المالية العالمية عام 2008 الى تغييرات جذرية فى صورة صناعة السيارات الأمريكية فانخفضت مبيعات الشركة بشكل حاد واستمرت فى التراجع وانخفضت حصتها حتى بلغت خسائرها عام 2007 ، 2008 الى 38.7 مليار دولار ، 31 مليار دولار على التوالى قبل الازمة ثم أضطرت الى تقديم طلب بالافلاس للحكومة الأمريكية فى بداية يونية 2009
- ✓ بلغت أصول جنرال موتورز 82 مليار دولار والديون 172 مليار دولار في الوقت الذي دخلت فيه مرحلة الإفلاس
- ✓ تغيرت طبيعة الطلب على نوعية السيارات حيث المزيد من الكفاءة والاستثمار فى محركات الوقود وان تكوت خالية من الانبعاثات الكربونية ،وكان العامل الاخر الذى أثر على المبيعات هو التقلب فى أسعار النفط بين عامى 2008 ، 2009 مما أثر سلباً على حصة جنرال موتورز فى السوق العالمية مع وجود حالة من عدم اليقين فى أسواق الرهن العقارى والائتمان بشكل عام والتى أثرت على قرار شراء سيارة
- ✓ فى مناطق عديدة على مستوى العالم لم يكن سيارات جنرال موتورز تفى بمتطلبات البيئة العالمية

- ✓ كان الشركة تدفع اجور عالية لموظفيها 74 دولار فى الساعة فى حين تويوتا تدفع 44 دولار فقط
- ✓ قامت الشركة بترشيد العلامة التجارية بشكل استراتيجي من خلال تركيز مواردها على أربع علامات تجارية أساسية هى : شيفروليه وبويك وكاديلاك وجي إم سي
- ✓ فى جانب خفض التكاليف :

- اتخذت جنرال موتورز خطوات مختلفة لتقليل هيكل التكلفة التشغيلية الذي كان يؤثر على أرباح الشركة لسنوات. فخفضت الشركة حوالي 21 % من الموظفين بالساعة من 62000 في عام 2008 إلى 49000 في 2010 وخفض 3000 قوة عاملة بأجر في الولايات المتحدة من 29000 موظف في عام 2008 إلى 26000 موظف في عام 2009 ، علاوة على ذلك ، تم تخفيض القوى العاملة بأجر إلى 66000 في عام 2009 بدلاً من 73000 في عام 2008
- خفضت الشركة أيضًا عدد مصانع التصنيع في الولايات المتحدة إلى 40 في عام 2010 بدلاً من 47 في عام 2008
- علاوة على ذلك ، سمحت عملية إعادة الهيكلة لشركة جنرال موتورز بذلك فى خفض الدين طويل الأجل إلى 5.6 مليار دولار في عام 2009 بدلاً من 29 مليار دولار في عام 2008 وبسبب خفض مصاريف الفائدة للديون ساعد ذلك جنرال موتورز في صافي دخلها
- تفاوضت جنرال موتورز مع نقابتي UAW و CAW (عمال السيارات الكنديين) كوسيلة لخفض التكلفة من خلال الاتفاق على أجور ومزايا أقل للموظفين الجدد وإعادة هيكلة الرعاية الصحية للمتقاعدين



- أعلنت جنرال موتورز عن برامج للتناقص الطبيعى للموظفين في عام 2009 ، للموظفين الراغبين في التقاعد أو إنهاء العمل طواعية
- خفضت أيضًا عدد وكلاء السيارات داخل الولايات المتحدة لتحقيق واستدامة قابلية البقاء على المدى الطويل من 6246 فى عام 2008 الى 4500 فى عام 2010

✓ فى جانب التغيير الثقافى : كان من عيوب جنرال موتورز أنها :

- شركة مهيمنة وقوية ولكنها كانت تدار كمؤسسة ذات ثقافة بيروقراطية الى ما لانهاية
- بطيئة التغيير بشكل دائم والى حد كبير
- تتجنب المخاطرة وتزدرء المنافسة
- اذا طُرحت آراء من قبل الموظفين يتم تصنيفك على أنك سلبي ، فاذا كنت تريد أن ترتفع فى الشركة الى منصب أعلى يجب أن يبقى فمك صامتاً مغلقاً أو تقل (نعم) لكل شئ
- ثقافة اتخاذ القرار تتم من قبل المستوى الأعلى وتتدفق الطلبات من الأعلى للأسفل ولذلك لم يتحمل أحد اللوم إذا حدث خطأ ما
- كانت حياة شركة جنرال موتورز تسترشد بالمبدأ "قبل كل شيء ، كن مخلصًا لأجندة رئيسك"
- كان التركيز أكثر على "تكوين الأرقام" بدلاً من التركيز على تحسين الجودة
- ولذا كان لابد من التغيير الثقافى بالشركة من خلال ثقافة رؤية الرئيس التنفيذي "فريتز هندرسون" لجنرال موتورز الجديدة إلى قيم أساسية: التركيز على العميل والمنتج ، والسرعة ، المخاطرة والمساءلة

- استخدم هندرسون مبدأ السرعة على الفور عام 2009 لإزالة طبقات البيروقراطية ، حيث تخلصت الشركة من مجلس الإدارة ومجلس إستراتيجية السيارات وأنشأ لجنة تنفيذية من ثمانية أشخاص ليحل محل المجلسين لتسريع عملية اتخاذ القرار
- قام بإضفاء الطابع الديمقراطى على عملية صنع القرار بحيث يمكن للموظفين التصرف بسرعة وحسم فى الحالات المتغيرة بالسوق والعميل والمنتج وحل المشكلات ، كانت العملية في الماضي بطيئة في الآليات المستخدمة لأنه لم يكن يتم اتخاذ أي قرار بدون عقد إجتماع.
- علاوة على ذلك ، طورت جنرال موتورز موقفًا جديدًا في الشركة يتمثل في العمل الكبير والعمل بذكاء والتحرك بسرعة.
- الثقافة الجديدة أصبحت (البساطة وخفة الحركة واتخاذ الإجراءات - اتخاذ القرارات وتنفيذها بشكل أسرع ، دفع المساءلة بشكل أعمق في المنظمة والمطالبة بنتائج من الجميع)

✓ التكنولوجيا : اعتمدت جنرال موتورز عددًا من الابتكارات لإعادة تشكيل عمليات التصنيع الرشيق والمرن من خلال ناقل الحركة المشترك ، ساعدت هذه التكنولوجيا الشركة على تقليل الإعداد والأدوات والتكاليف التي تم تكبدها أثناء تغيير المنتج. في حين أنه ، في وقت سابق ، كان بإمكانه معالجة منتج واحد فقط في وقت واحد

✓ التغيير في القيادة :

- كان واجنر الرئيس التنفيذي لشركة جنرال موتورز عندما تقدم بطلب للإفلاس. في مارس 2009 ، وفشلت خطتة في اتخاذ خطوات شديدة تجاهه التكاليف المرتفعة لجنرال موتورز ، والعدد المفرط من الوكلاء ، والعلامات التجارية الزائدة عن الحاجة ، ووضع افتراضات

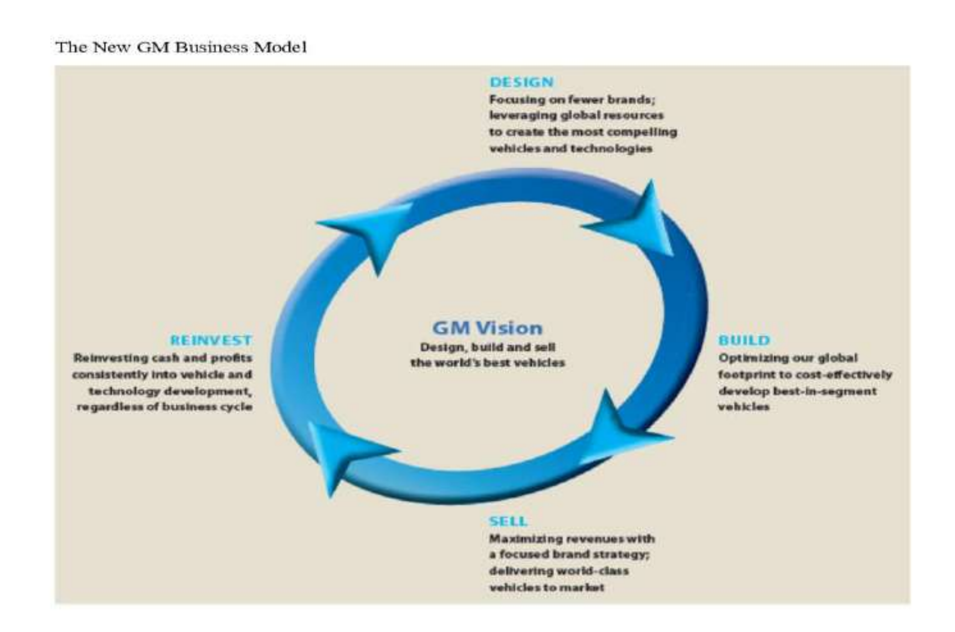


حول المستقبل وهكذا أمرته إدارة أوباما بالاستقالة من منصبه بعد أن استحوذت الحكومة الفيدرالية على الشركة وأصدرت تعليماتها إلى إدارة جنرال موتورز لتحل غالبية مجلس إدارة الشركة

- بلغ رأس المال حوالي 43 مليار دولار في عام 2000 عندما تولى واجنر منصب الرئيس التنفيذي ولكن كانت قيمتها 2.21 مليار دولار عندما غادر الشركة. في 1 يونيو 2009 ، وأعلنت إدارة أوباما تعيين إدوارد إي ويتاكري جونيور رئيسًا للشركة ثم تعيين فريتز هندرسون كرئيس تنفيذي بعد استقالة واجنر من منصبه
- فشل هندرسون في التصرف كعامل تغيير احتاجته جنرال موتورز فى فترة اختبار 90 يوم وقرر مجلس الإدارة بالإجماع تنحية ويتاكرى وهندرسون عن منصب الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة في 1 سبتمبر 2010 وتم تعيين دانيال ف. كرسون كرئيس تنفيذي في سبتمبر 2010 ورئيساً لمجلس الإدارة في نهاية العام لبناء جنرال موتورز جديد وقيادة الشركة
- وضع رؤية بسيطة وواضحة ومباشرة. رؤية جديدة لتصميم وبناء وبيع أفضل السيارات في العالم
- تدور هذه الرؤية حول :

- التركيز على عدد أقل من العلامات التجارية
- تحسين إنتاجية التصنيع
- تصميم مبسط وجذاب للمركبة تثير اهتمام العملاء من خلال التصميم الفائق والموثوقية والجودة

- الاستماع الى احتياجات العملاء والتنبؤ بالاتجاهات الجديدة الناشئة ودعم جهود الاعلان والتسويق
- اشراك الجميع فى عملية تصميم وانتاج المركبات ذات الميزات والتكنولوجيا المناسبة
- التركيز على ادارة التكلفة لبناء ميزانية عمومية مرنة وتقليل مستوى الدين والاستثمار فيها
- عمليات جرد أكثر كفاءة وتكنولوجيا مبتكرة
- السلامة والتقنيات والمعلومات والترفيه ضمن علاماتها التجارية المختلفة

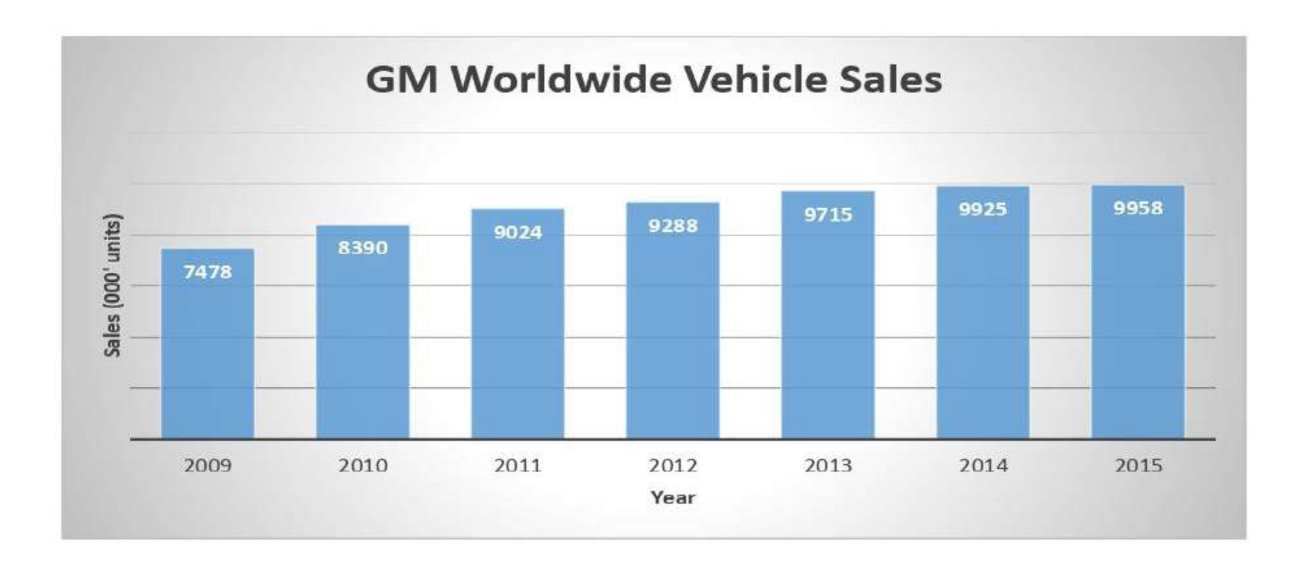


✓ وقد تحسن الأداء المالي لجنرال موتورز بشكل كبير بعد إعادة التنظيم :

- شهدت مبيعات الشركة في جميع أنحاء العالم نموًا معتدلًا خلال الوضع المعقد مع نمو بنسبة 12.2 % من عام 2009 إلى عام 2010 وبنسبة 7.6 % من عام 2010 إلى عام 2011 ثم حدث نمو كبير في مبيعات الشركة في جميع أنحاء العالم من عام 2010 إلى عام 2015
- في عام 2009 ، خلال بلغ صافي الدخل الصافي لشركة جنرال موتورز للنصف الأول 109 مليار دولار أمريكي ، منها صافي 128.2 مليار دولار كانت مكاسب إعادة التنظيم المرتبطة بالمبيعات.

علاوة على ذلك، خلال النصف الأخير كان هناك 3.8 مليار دولار علاوة على ذلك ، حققت جنرال موتورز أرباحًا صافية منذ عام 2009

- بلغ الدخل 6.5 مليار دولار في عام 2010 ، و 9.3 مليار دولار في عام 2011 ، و 6.1 مليار دولار في عام 2012 ، و 5.3 مليار دولار في عام 2013 ، و 4 مليارات دولار في عام 2014 و 9.6 مليار دولار في عام 2015 وبالتالي ، يشير هذا إلى أن جنرال موتورز قد تعافت من الأزمة الرئيسية
- أصبحت نتائج مبيعات سيارات جنرال موتورز فى جميع انحاء العالم وصافى الدخل كالتالى :

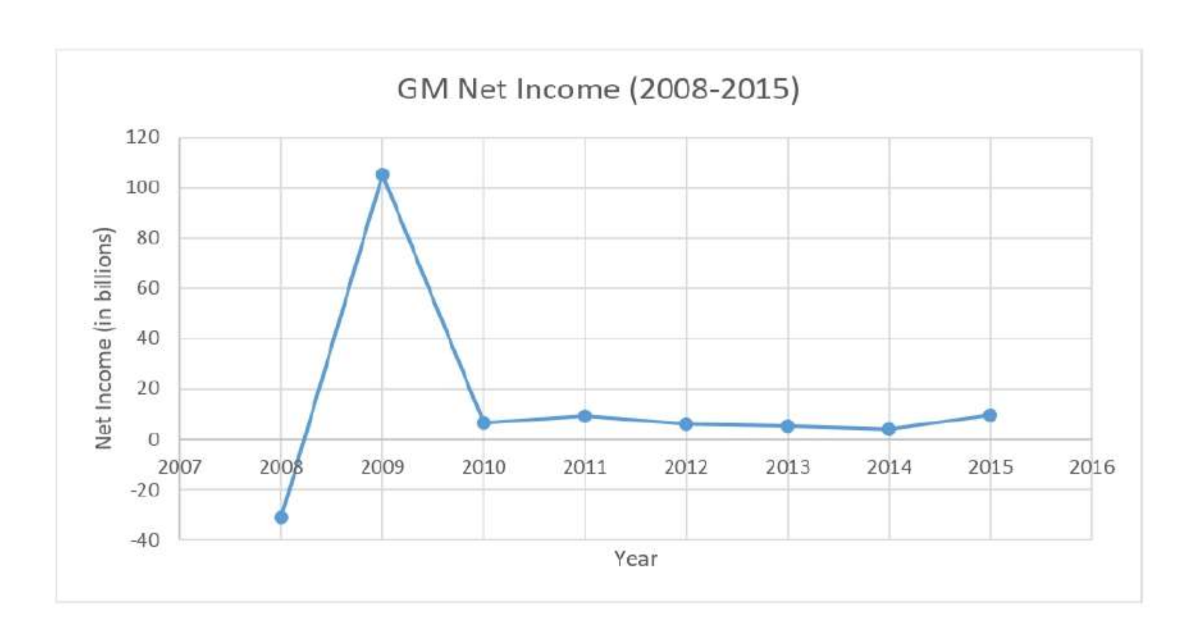


كيفية التعامل مع فوكا:

1- التقلب :

- يعرف التقلب على أنه السرعة والحجم وطبيعة التغيير الموجود في نمط لا يمكن التنبؤ به. ويتسم سوق السيارات العالمي الذي تتنافس فيه الشركات بالتقلب الشديد علاوة على ذلك ، فإن الطلب على مبيعات السيارات يعتمد إلى حد كبير على الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية

- كان للأزمة المالية العالمية تأثير كبير خاصة على جنرال موتورز لأنها تعرضت للإفلاس كما أن طبيعة صناعة السيارات دورية حيث يختلف الإنتاج ومبيعات التجزئة من شهر إلى شهر. يحدث التغيير في طراز السيارة على مدار العام التالي للسوق الجديد



- يجب مواجهة التقلبات بالرؤية لأنها تعطي القادة فكرة واضحة عما يريدون وأين يريدون أن يأخذوا مؤسستهم

- لبناء جنرال موتورز جديد ، من الداخل إلى الخارج تحت قيادة أكرسون ، وضعت الشركة رؤية بسيطة وواضحة ومباشرة. رؤية جديدة " تصميم وبناء وبيع أفضل السيارات في العالم " علاوة على

ذلك ، فإن الشركة الجديدة قدمت نموذج العمل الذي يدور حول هذه الرؤية التي تتمثل في التركيز على عدد أقل من العلامات التجارية وتحسين التصنيع وإنتاج وتصميم نموذج مبسط وجذاب للمركبة ، وعمليات جرد أكثر كفاءة ومبتكرة

- الرشاقة هي مفتاح التعامل مع التقلب. كان الهدف الرئيسي لجنرال موتورز هو تصنيع منتجات تثير حماس العملاء والاستثمار في السيارات المستقبلية من خلال أن تصبح رائدًا في كفاءة استهلاك الوقود وأن تعمل باستمرار على تحسين الاقتصاد في استهلاك الوقود للمركبة ،وتصنيع مركبات الوقود البديل مثل تقنيات وقود الهيدروجين والمكونات الكهربائية (PEV).كما كانت تسعى الشركة إلى تمييز سياراتها من خلال التصميم الفائق والموثوقية والجودة والسلامة ،وتقنيات المعلومات والترفيه ضمن علاماتها التجارية المختلفة.
- أصبحت الثقافة الجديدة تقدر "البساطة وخفة الحركة واتخاذ الإجراءات - اتخاذ القرارات وتنفيذها بشكل أسرع ، ودفع المساءلة بشكل أعمق في المنظمة والمطالبة بنتائج من الجميع "
- كانت خفة الحركة هى الثقافة الجديدة وهي الأولوية

2- عدم اليقين :

- في بيئة عدم اليقين ، لا يمكن للقضايا والأحداث الماضية التنبؤ بالمستقبل بدقة ويجعل من الصعب للغاية تحديد والاستعداد لـ "ما سيحدث بعد ذلك"
- التغيير المحتمل في الوضع المتقلب قد لا يأتى فقط بسرعة وبأحجام مختلفة
- عدم اليقين يمكن مواجهته بالفهم. القائد يجب أن يقود مع الرؤية وتعلم كيفية النظر والاستماع خارج مجالات اختصاصهم الوظيفية لفهم التقلب. لذلك ، يحتاج القادة إلى التواصل مع الموظفين من مختلف المستويات في المنظمة من أجل تطوير وإظهار مهارات التعاون والعمل الجماعي. ركزت الشركة على ثلاثة مناطق حساسة من أجل التعافي من الأزمة المالية وعدم اليقين وبيئة أسعار النفط

المتقلبة وسوق سيارات تنافسي للغاية. كانت الأولوية الأولى: هي تطوير وتقديم سيارة جديدة رائعة مع التكنولوجيا المتقدمة. ثانيًا ، التركيز على إشراك المزيد من العملاء من خلال التصميم والإنتاج للمركبات ذات الميزات والتكنولوجيا المناسبة للتميز عن البقية ، والاستماع إلى احتياجات العملاء ، وتعزيز جهود الدعاية والتسويق. علاوة على ذلك ، يساعد إشراك العملاء والاستماع إليهم فى توقع الاتجاهات الناشئة.

ثالثًا: التركيز على إدارة التكلفة لبناء ميزانية عمومية مرنة وتقليل مستوى الدين والاستثمار في المنتجات والتكنولوجيا مع وضع خطط متكاملة للتقاعد المبكر

- صنع القرار هو تحدى كبير فى هذا الوضع لأن ما سيأتي بعد ذلك غير مؤكد لذا يجب أن يتم إشراك العملاء والاستماع إليهم لأن هذا يساعد في التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية. علاوة على ذلك ، تم إضفاء الطابع الديمقراطي على عملية صنع القرار حتى يتمكن الموظفون من التصرف السريع والحاسم لظروف السوق المتغيرة بسرعة والأقرب إلى العميل أو المنتج لحل المشكلة.
- الفهم والمعلومات مهمان لمواجهة عدم اليقين

3- التعقيد:

- يضيف التعقيد اضطرابًا في التغيير ، ويجعل اتخاذ القرار صعبًا بسبب غياب الماضي ويؤدي أيضًا إلى الارتباك الذي يمكن أن يسبب الغموض
- يختلف التعقيد عن الحالة المتقلبة أو غير المؤكدة على سبيل المثال ، تقوم المنظمة بأعمال تجارية في العديد من البلدان قد تواجه تعقيدًا بسبب البيئة التنظيمية والمناخ السياسي
- يمكن اعتبار التغيير معقدًا عندما يكون هناك تدخل لعدد كبير من الناس في أنشطة مثل إعادة الهيكلة والاندماج والاستحواذ ، والتغيير الأستراتيجي ، والاستعانة بمصادر خارجية ، وثقافة التغيير قامت جنرال موتورز بمراجعة علامتها التجارية بشكل استراتيجي من خلال



تركيز مواردها على أربع علامات تجارية أساسية: شيفروليه ، وبويك ، وكاديلاك و GMC. وفي الوقت نفسه ، تم بيع العلامات التجارية بما في ذلك Saab و Pontiac و HUMMER و GMC ، وتم التخلص منها تدريجياً

- لم تتلاءم ماركة هامر مع تفاني الشركة في كفاءة استهلاك الوقود و الاستدامة. تم تقديم تركيبات التصنيع السريع GM المعروفة بالتصنيع المرن ، تلك العملية التي ساعدت الشركة على تقليل تكاليف الإعداد والأدوات التي تكبدتها أثناء تغيير المنتج بينما ، في وقت سابق ، كان بإمكانه فقط معالجة منتج معين واحد
- في كل مرة كانت جنرال موتورز تبدو شركة مهيمنة وقوية ولكنها كانت تدار كمؤسسة بيروقراطية. سبب ذلك السقوط والإفلاس كانت ثقافتها البيروقراطية إلى ما لا نهاية، وبطيئة التغيير بشكل مزمن ، إلى حد كبير كانت تتجنب المخاطرة مع ازدراء المنافسين ولذلك كان لابد من إزالة طبقات البيروقراطية

فقامت الشركة بإلغاء مجلس الادارة ومجلس منتجى السيارات المكون من ثمانية أشخاص واستبداله باللجنة التنفيذية. كانت الأهداف الرئيسية لاستبدال كلا المجلسين هي تسريع عملية "اتخاذ القرار اليومي". علاوة على ذلك ، قامت بإضفاء الطابع الديمقراطي على عملية صنع القرار بحيث يمكن للموظفين التصرف بسرعة وبشكل حاسم لحالة السوق المتغيرة بسرعة والأقرب إلى العميل أو المنتج لحل مشكلاتهم

- الطريقة الأكثر كفاءة وفعالية لمعالجة التعقيد هي إعادة الهيكلة لعملية التنظيم الداخلي لتتناسب مع البيئة وبنفس الطريقة ، غيرت جنرال موتورز نظامها الداخلي القديم ليتناسب مع البيئة سواء في اتخاذ قرار بيع علاماتها التجارية ، أو لتغييرها عملية البيروقراطية إلى ما لا نهاية، وبطء التغيير بشكل مزمن ، وتجنب المخاطر بشدة واحتقار المنافسة ، تم تغيير هذة

الثقافة الى ثقافة جديدة هى : عملية تصنيع مرنة ، إنتاج مركبات ذات كفاءة في استهلاك الوقود ومركبات لتتناسب مع المعايير الدولية فى بلدان التصنيع

- الشركات التي تكيف نفسها لمواكبة التغير البيئي أكثر فعالية ،وبالتالي فمن الواضح أن جنرال موتورز تمكنت لمواجهة التعقيد من خلال التكيف وإعادة الهيكلة لمواكبة التغيير البيئي

4- الغموض :

- يدور الوضع الغامض عادة حول منتج جديد أو ابتكار أو سوق أو فرصة.
- في حالة عدم اليقين ، إذا جمعت المعلومات الكافية ، يمكنك التنبؤ بما قد يحدث ولكن الوضع الغامض هو أكثر صعوبة بسبب الحداثة ، ونمط الماضي المحدود
- كان هدف جنرال موتورز هو أن تكون رائدة الصناعة في كفاءة الوقود والاستمرار في تطوير مجموعة متنوعة من التقنيات لتقليل استهلاك البترول. علاوة على إدخال مركبات ذات كفاءة في استهلاك الوقود ، والمركبات الكهربائية الهجينة والمكونات الكهربائية وتكنولوجيا خلايا الوقود الهيدروجينية مع تزويد السيارات بميزات القادرة على: إجراء مكالمات بدون استخدام اليدين ، ونظام الملاحة Tum-by-Tum ، والمساعدة فى ايجاد السيارات المسروقة ، وأنظمة عديدة جديدة
- قدمت شركة فورد أول سيارة تتمتع بالتحكم الصوتي مع زيادة استخدام حزام الأمان وزيادة كفاءة استهلاك الوقود. علاوة على ذلك ، قدمت الشركة تقنيات مساعدة السائق مثل: مساعدة ما قبل الاصطدام مع اكتشاف المشاة ، والمساعدة النشطة في الركن ، والتصادم وغيرها من الامتيازات
- الغموض يمكن مواجهته بخفة الحركة. وهذا ما حدث من أجل بناء جنرال موتورز جديدة تم تنفيذ التغيير بشكل أسرع من أي وقت مضى مع زيادة السرعة والصلاحية. علاوة على ذلك ،

بدات الشركة اللعب على الهجوم ، وليس الدفاع بمواردهم وقدراتهم وثقتهم. ركزت الشركة في تطوير وتقديم منتجات جديدة رائعة للعملاء في جميع أنحاء العالم. علاوة على ذلك ، التركيز على إشراك المزيد من العملاء من خلال تصميم وإنتاج مركبات ذات ميزات وتكنولوجيا مناسبة لهم ،مع الاستماع إلى احتياجات العملاء، والتنبؤ بالاتجاهات الناشئة وتعزيز الإعلان وجهود التسويق. لم يكن التركيز فقط على بناء سيارة جديدة أفضل من سابقاتها ولكن على وضع معيار مهم فى الصناعة وهو مواجهة الغموض بخفة الحركة.

البداية : الرشاقة الاستراتيجية .... مطلب أساسي للفوكا



البداية : الرشاقة الاستراتيجية .... مطلب أساسي للفوكا

البداية من كوداك الى تويوتا والفارق بينهما فى النجاح والفشل :





" لم يكن الأمر أن الشركة فوجئت بالواقع الحالي، ولكن كوداك ترددت في إجراء تغييرات جذرية في مجال تخصصها"

روبرت جودوين رئيس تحرير موقع "زد نت"



حتى نعرف لماذا فشل البعض ونجح الآخرون لابد من نقطة البداية وهى الرشاقة التى يمتلكها البعض ولا يمتلكها آخر :

المفهوم العام للرشاقة :

- حسب قاموس اكسفورد : هى القدرة على التحرك بسهولة وسرعة ، أى : الاستجابة السريعة وسهولة التكيف ، ظهر مفهوم الرشاقة أو خفة الحركة فى التسعينات نتيجة أبحاث الحكومة الأمريكية عام 1991 فى جامعة لاهاى ، اعتبرت الرشاقة كإستراتيجية فى التصنيع ووسيلة لضمان القدرة التنافسية للشركات الامريكية فى الاقتصاد الرقمى والعالمى الناشئ ثم انتشر هذا المفهوم على نطاق واسع فى الأعمال التجارية والتصنيع وأيضاً على نطاق الادارة والابتكار



والادارة الاستراتيجية لتصبح أداة لمعالجة قضايا الاستدامة والنمو فى الأسواق سريعة التغير والأسواق شديدة المنافسة

- هى تتمحور حول قدرة المؤسسة للتحرك نحو أى تغير مفاجى يحدث فى بيئة العمل تستخدم له بذلك قدراتها وإمكانياتها الداخلية المختلفة

- من الخصائص الأساسية للمؤسسات الرشيقة هي:

1) التمحور حول العميل والتكيف مع احتياجاته الحالية والمستقبلية

2) تشكيل فرق ذكية قادرة للاستجابة بشكل جماعي للأزمات والتغيرات السريعة والطارئة

3) تبني ثقافة النمو والنجاح واعتبار الفشل كجزء من التعلم للتقدم إلى الأمام

- **اذن :** توصف الرشاقة بأنها تمثل القدرة على إدراك المزايا التي توفرها الفرص البيئية من خلال تخطيط، وتنفيذ التغير، الذي يحدث في أنشطة مؤسسات الأعمال بشكل سريع وفاعل،وبالشكل المطلوب، بمعنى أنها تمثل مجموعة من الفلسفات والقدرات التي تمتلكها المؤسسة، والتي تستمدها في الحصول على بيئة الأعمال. حيث تتمثل الرشاقة بقدرة المؤسسة على الإستمرار بإدراك واستكشاف،والإستجابة لمتطلبات البيئية لأغراض استغلال الموقف السوقي وتحقيق الميزة التنافسية

باختصار: الرشاقة توجه منتظم نحو التغيير عندما يكون التغيير مطلوباً



- **وتتحدد أنواع الرشاقة حول :**

- الرشاقة التنظيمية: قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج المرجوة التى تطمح لها من جراء تطويرها وزيادة معرفة مواردها مما يجعلها خفيفة الحركة فى بيئة مضطربة سريعة التغيير

- الرشاقة التصنيعية : قدرة المؤسسة على التحرك بمرونة بإستخدام العمليات والسياسات الداخلية ، وهى التدخلات التكتيكية وقت الحاجة بحيث تكون ردة فعل لحدث طارئ

- الرشاقة الاستراتيجية:القدرة على التكيف المستمر والتكيف مع التوجه الاستراتيجى فى الاعمال الأساسية بوصفها وظيفة من الطموحات الاستراتيجية والظروف المتغيرة وليس خلق المنتجات والخدمات الجديدة فقط ولكن أيضاً نماذج أعمال جديدة مبتكرة لخلق قيمة للمؤسسة

<u>أما الاستراتيجية فهى :</u> مجموعة من القرارات الهامة المشتقة من عملية إدارية عالية التنظيم لإتخاذ القرار على أعلى المستويات الإدارية في المؤسسة.

ولذا فإن الرشاقة الإستراتيجية : تشكل السمة المميزة للمؤسسات المعاصرة فهى :

- القدرة على استغلال الفرص التي يتباطأ المتنافسون في استغلالها، واجتياز الأزمات التي لم تستطيع تجاوزها مؤسسات ذات قدرة ضعيفة

- تجعل من المؤسسة أكثر استجابة لإتجاهات السوق فضلاً عن تسليم المنتجات والخدمات بشكل أسرع. وبأقل كلفة مقارنة مع المؤسسات غير الرشيقة
- تمنح المؤسسة بيئة عمل تتسم بالمرونة بما يمكنها من النجاح والتفوق من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة، واتخاذ القرارات بد رجة عالية من الإستقلالية والموضوعية
- عملية تكييف التوجه الإستراتيجي للمؤسسة مع الإستجابة للظروف البيئية المتغيرة ،اي التركيز على ممارسة التغيير
- المؤسسة تصبح رشيقة حينما تتمكن من تعظيم قيمة نقاط قوتها الأساسية بشكل مستمر، وكلما كانت الرشاقة أعظم ازدات خيارات المؤسسة لتقديم ما يعد ضرورياً في الوقت المناسب والحدود المناسبة للعملاء
- قدرة المؤسسة على الإستمرار بإدراك واستكشاف والإستجابة باستخدام القدرات الملائمة لأغراض استغلال الفرص في الموقف السوقي باعتماد السرعة والمباغتة والنجاح التنافسي
- القدرة على الإستجابة للتغيرات المفاجئة وتلبية متطلبات العملاء بطرق مختلفة، وعلى نطاق واسع من حيث السعر و الجودة والخصائص والكمية والتسليم
- القدرة على إنتاج المنتجات أو الخدمات المناسبة في المكان المناسب في الوقت المناسب بالسعر المناسب وللزبون المناسب
- القدرة على الضبط باستمرار والتكيف مع التوجه الإستراتيجي في الأعمال الأساسية، كدالة للطموحات الإستراتيجية والظروف المتغيرة، ليس فقط إنتاج المنتجات والخدمات الجديدة، ولكن أيضا إيجاد نماذج تجارية جديدة وطرق مبتكرة لخلق قيمة للشركة
- القدرة على الكشف والإستجابة للفرص والتهديدات بكل سهولة و سرعة ومهارة

- تركز على التغيير المتوقع الروتيني في إطار السهولة و السرعة الي تكون معها المؤسسة قادرة على تغيير أعمالها من أجل الإستجابة للمخاطر أو الفرص في أسواقها
- قدرة المؤسسة على التعامل مع البيئة الخارجية الغامضة.
- حصول التغيير وادارته يحدثان في آن واحد، وعندئذ يصبح التغيير بمثابة معركة تشن ضد العمليات القائمة، لذا ظهرت إستراتيجية الرشاقة الإستراتيجية بوصفها توجها منتظما نحو التغيير، عندما يكون ذلك التغيير مطلوبا، لذلك فهي توجه مستمر تتبعه المؤسسة لتعظيم حالات النجاح
- تساهم في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة وتقييمه في إطار البيئة التنافسية وظروفها.الأمر الذي يحافظ أو يمكن أو يحسن من قدرة المؤسسة على البقاء والنمو والإستمرار
- فن قيادة المؤسسة في ظل ظروف بيئية متغيرة غير مستقرة، والقدرة على استغلال الفرص لتحقيق الميزة التنافسية في قطاع العمل، وزيادة حجم المبيعات، والحصة السوقية

ويلزم هنا ضرورة التفرقة بين الرشاقة التشغيلية والاستر اتيجية :

- الرشاقة التشغيلية : تتمثل في سعي المؤسسة إلى جعل منتجاتها أو خدماتها الحالية أفضل وأسرع وأرخص للعملاء الحاليين؛ في حين تركز الرشاقة الإستراتيجية :على الاستدامة في تعزيز القيمة وإعادة تكوينها من خلال اختراق المؤسسة لأسواق جديدة، وتبني نماذج أعمال جديدة، وطرح منتجات جديدة لتصل إلى زبائن جدد؛ بمعنى أن المؤسسات الرشيقة إستراتيجيا هي تلك التي تعتمد الابتكار والإبداع والسرعة في خلق السوق وزيادة العوائد والأرباح مقارنة بغيرها من المؤسسات المنافسة.

- تصنيع شمعة بمواصفات أفضل، هي رشاقة تصنيعية؛ في حين صنع مصباح كهربائي، هي رشاقة إستراتيجية
- تعزيز تربية سلالات من الخيول السريعة، هي رشاقة تصنيعية؛ في حين صنع سيارة، هي رشاقة إستراتيجية

- تطوير هواتف محمولة من قبل شركات مثل (نوكيا وبلاك بيري)، هي رشاقة تصنيعية؛ في حين قيام شركة (آبل) بتطوير جهاز متعدد الوظائف (آي فون) لجذب مجموعة أكبر من الزبائن، يعد رشاقة إستراتيجية

- تحسين أقراص (دي في دي) من قبل بعض الشركات، هي رشاقة تصنيعية؛ في حين قيام شركة (نت فليكس) في بث الأفلام عبر الإنترنت، يعد رشاقة إستراتيجية

- قيام شركة غوغل بتحسينات مستمرة لعملية البحث المستند إلى لوحة المفاتيح (كي بورد-بيس)، هي رشاقة تشغيلية؛ في حين ريادة شركة أمازون للبحث المنشط بالصوت (أي كو)، هي رشاقة إستراتيجية

ويلزم هنا ضرورة أيضاً التفرقة بين الرشاقةالاستر اتيجية والمرونة الاستر اتيجية:

الرشاقة غير المرونة

- الرشاقة تعتبر أكثر قدرة على التغيير فى النظام ليتوافق مع سياق عمل غير معروف ، فى حين أن المرونة هى القدرة على التغيير فى النظام ليتوافق مع سياق عمل معروف وواضح المعالم

- دور المرونة فى المؤسسة هو تمكين النظام من مواجهة التغيير المؤكد أو غير المؤكد وذلك من خلال كفاءة وفاعلية أسلوب التغيير فى البيئة ويتضمن ذلك التغيير كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية
- الرشاقة والمرونة يرتبطان ارتباط وثيق فالمرونة هى القدرة على التكيف والبراعة ، بينما الرشاقة تتعلق بالسرعة اللازمة للتكيف مع النظام ، لذلك فإن المرونة هى شرط ضرورى للرشاقة ، والرشاقة امتداد للمرونة الاستراتيجية

لماذا الرشاقة الإستراتيجية مهمة لأى مؤسسة ؟

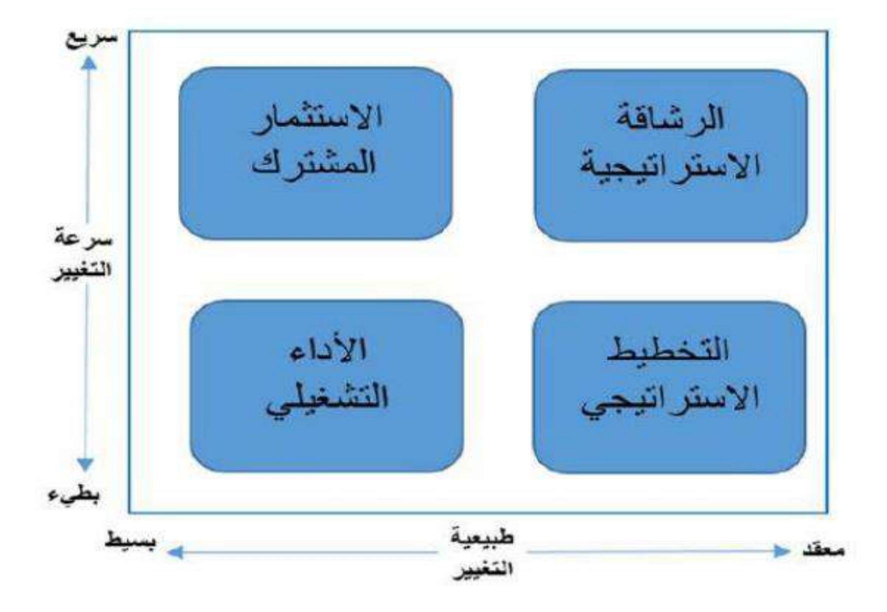
- هي إحدى المتطلبات الجوهرية لنجاح المؤسسات وضمان بقائها ونموها
- تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب بدوره الرشاقة في أحداثه
- تزايد حدة المنافسة فرض الحاجة إلى الرشاقة الإستراتيجية لزيادة القدرة التنافسية لدى المؤسسة
- وجود الميزة التنافسية في الوقت الحاضر، مما يتوجب على مؤسسات الأعمال استخلاص الفرص المتاحة، واقتناص الأفضل منها، إذ إن معظم المؤسسات ينتهي عملها ليس لأنها أرتكبت الأخطاء، بل لأنها تستمر في فعل الأعمال المعتادة بعيدا عن كونها صحيحة
- المؤسسات تتميز بالكفاءة في مرحلة معينة، وقد تتفوق على غيرها، وللحفاظ على هذا التميز والتفوق ينبغي اعتماد الرشاقة الإستراتيجية كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل، وعلى



العكس من ذلك قد تصل المؤسسة إلى عدم المرونة والجمود بمرور الوقت، إذا لم تكن يقظة لما يحيطها من تغيرات، واقتناصها للفرص التي تستديم الرشاقة الإستراتيجية لديها

- المؤسسة التي لا تحافظ على الرشاقة الإستراتيجية ستصبح بمرور الزمن منظمة جامدة غير قادرة على الإستمرارية فهناك ثلاث قد ارت جوهرية رئيسية للرشاقة الإستراتيجية هي الحساسية الإستراتيجية ، وسيولة الموارد ،و الإلتزام الجماعي. حيث إن امتلاك هذه القدرات يمكن المؤسسة من أن تكون رشيقة، وعند عدم امتلاكها لواحدة منها أو أكثر، ومع مرور الزمن تتحول إلى منظمة ساكنة غير قادرة على المنافسة ومواجهة المؤسسات الأخرى
- الرشاقة الإستراتيجية تحقق الميزة التنافسية في الوقت المناسب للمؤسسات وتمكنها من اقتناص الفرص المثلى المتاحة، بالإضافة إلى تشجيع المؤسسات على التجديد والإبداع في عملية الإنتاج، و عدم التوقف أمام التحديات في بيئة العمل
- الكثير من مؤسسات الاعمال تنتهي وتتلاشى ليس لانها ترتكب الأخطاء، وإنما لأنها تستمر في فعل الأمور المعتادة على كونها صحيحة لأمد بعيد (وما نوكيا وكوداك وغيرها ببعيد)
- لم يعد أمام المديرين التنفيذيين الوقت الكافي في إدارة شركاتهم، حيث إن مدة خدمتهم تكون أقل، والمطلوب منهم أن يكون أداؤهم أعلى بسبب التغيير السريع في البيئة، وذلك بسبب التطور التكنولوجي في العالم اليوم، ولتجاوز هذا الهجوم الذي تتعرض له الشركات وفرق إدارتها، فإن الرشاقة االستراتيجية هي المفتاح لتحقيق ذلك
- صعوبة إجراء عمليات التغيير وفقاً للمدخل التقليدي ، فبعض المؤسسات تمتاز بالكفاءة العالية في مرحلة معينة من دورة حياتها، وللحفاظ على هذا التفوق والتميز ينبغي عليها اعتماد الرشاقة الإستراتيجية كوسيلة فعالة للإستمرار فى هذا التفوق، كما ويوضح الشكل العلاقة بين سرعة التغيير وطبيعته، وأين تكمن حاجة المؤسسة للرشاقة الاستراتيجية





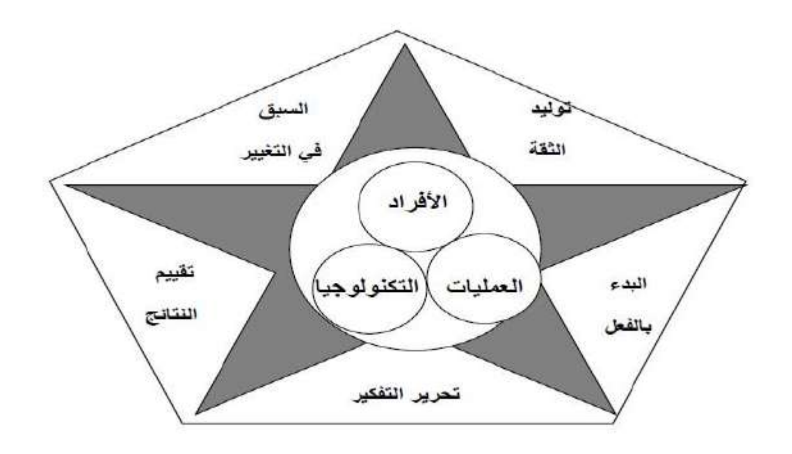
حيث توجد علاقة خطية بين سرعة التغيير وطبيعته، وهي تقوم بدور كبير للوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية، وكما هو ملاحظ أًنه عندما تكون سرعة التغيير بطيئة وطبيعته بسيطة فإنه يكون اهتمام المؤسسة وتركيزها على الأداء التشغيلي، وعندما تكون طبيعة التغيير معقدة،ٍ وكذلك التغيير يكون سريعا فإن المؤسسة تكون بذلك رشيقة استراتيجية تتمتع بالمرونة والمنافسة والتكيف لمواجهة الظروف المحتملة

وبناء عليه فإن الهدف من الرشاقة الإستراتيجية هو:

(توليد التركيز + السرعة + منظمة رشيقة)

ويندرج الهدف من الرشاقة الإستراتيجية في إطار يعرف بنموذج الرشاقة الإستراتيجية





إذن يتضح من الشكل أعلاه أن تطبيق نموذج الرشاقة الإستراتيجية يتطلب امتلاك المؤسسة لمجموعة من القد ارت التنظيمية (ومنها القد ارت التكنولوجية) ، إذ إن هناك علاقة تكامل بين أبعاد أو عناصر نموذج الرشاقة والقد ارت التنظيمية المتمثلة بـ (بالأفراد، والتكنولوجيا، والعمليات)، وتتضح حالة التكامل بينهما من خلال الجدول التالى :

نموذج الرشاقة الإستراتيجية	قدرات المؤسسة (الأفراد، والتكنولوجيا، والعمليات)
1. السبق في التغيير	• الفهم الجيد للقوى التي تسبب التغيير. • القياسات الرئيسة لمتابعة موجهات الأعمال الأساسية. • الإدراك والوعي القوي والإحاطة ببيئة الأعمال.
2. توليد الثقة	• فعالية الممارسات القيادية. • التوافق بين الموارد والأولويات كأدوات لتحقيق الميزة التنافسية. • الإلتزام ببناء فريق العمل الصحيح ومهارات لتحقيق التميز.
3. البدء بالفعل	• نظام فاعل لمواكبة التركيز والأولويات في الأعمال. • قد ارت فاعلة لصنع القرار في المستويات الدنيا. • الثقافة المشجعة وواسعة الحيلة على النحياز للعمل.

4. تحرير الفكر	• المناخ التنظيمي يشجع على الإبداع. • يتم تحسين العمليات والمنتجات بشكل أكثر من المتوقع. • تشجيع المشاركة وتوليد الأفكار في كل المستويات.
5. تقييم النتائج	• تطوير بطاقة أداء المؤسسة بشكل يحقق التوازن بين المقاييس الرئيسة . أن يكون لكل وحدة أعمال أو وحدة وظيفية مقاييس رئيسة متوافقة. • كيفية تحسين التعلم يعد جزءا من أجزاء تقييم النتائج. • توفر النتائج تغذية راجعة.

ولذا فإن من متطلبات تطبيق الرشاقة الإستراتيجية :

- التكنولوجيا الحديثة: وتمثل الجوانب التطبيقية للتكنولوجيات المساعدة التي يتعين استخدامها في تنسيق النشاطات.
- التناغم: أي التناسق والترابط بين العاملين في مجالات العمل المختلفة

وقد لخص البعض عناصر الرشاقة الإستراتيجية فى التالى :

- الإستجابة السريعة للتغير
- منتجات ذات جودة عالية
- التكامل المؤسسي الداخلي



- استغلال القدرات التكنولوجية
- التجاوب مع المتغيرات في بيئة العمل الخارجية
- القدرة على استغلال الفرص
- السرعة و المرونة

وبالتالى يكون هناك فارق بين المؤسسة التقليدية والمؤسسة الرشيقة وكذلك بين العقلية التقليدية والعقلية الرشيقة وفقاً للمعايير التالية :

المعيار	المؤسسة التقليدية	المؤسسة الرشيقة
الهيكل التنظيمى	هرمى / رأسي	هيكل شبكى ذو شكل أفقى مسطح
كفاءات الوحدات والفرق	إمتلاك الخبرة	تعدد التخصصات
تدفق المعلومات وصناعة القرار	مركزى ومن أعلى لأسفل والقرار يستغرق وقتاً طويلاً	لا مركزى
دور المديرين	السيطرة والمراقبة	التنسيق والتسوية
نوعية الافراد	وجود الاحترام والكفاءة	التكيف ، المسئولية ،الاستقلالية
النموذج عامة	عير متكيف للعمل فى بيئة مضطربة	يمكن العمل فى بيئة مضطربة ويستجيب للتغيير

عقليةُ الإدارة التقليدّيةِ

1. عمودية في اتجاهها وصلاحياتها. حيث يتم وضع الاستراتيجية في القمة، وتتدفق السلطة تتدفق إلى أسفل.
2. إجراءاتها تفاعلية
3. القادة الكبار يعينون قادة صغار.
4. الموظفون موارد
5. يتنافس الأفراد للترقية وفقًا لأسس محددة يتم من خلال التحكم بالموظفين
6. مصفوفة الاتصال عمودية
7. الفشل في إدارة التغيير يفقدها الكثير من عملها
8. الرشاقة المؤسسية قيمة تذكر دونما تطبيق فعلي
9. التعويض يرتبط مع رتبة.
10. وضع القواعد العليا قيودًا تقديرية بإحكام. وتحديد مهام محددة للموظفين ورسم سقوف لا يمكن تجاوزها
11. يقوم المدراء بتقييم أداء الموظفين
12. يتميز الموظفون باتباع القواعد: يتم قياس مهنهم من خلال تسلق خطوات سلم بالموارد البشرية.
13. هذه الشركات لديها صعوبة في الابتكار ويتم رفض العديد من الأفكار الجديدة الخلاّقة.

عقليةُ الإدارة الرشيقةِ

1. أفقية في الاتجاه وفي التركيز الخارجي، ويتم وضع الاستراتيجية بإشراك موظفيها.
2. إجراءاتها استباقية
3. القادة يصنعون قادة
4. الموظفون أصول
5. يتم تمكين الموظفين ومنحهم الحرية للعمل والانتاج بدلاً من التحكم.
6. مصفوفة الاتصال أفقية وعمودية أحياناً
7. قادرة على إدارة التغيير بنجاح
8. الرشاقة والمرونة بعد استراتيجي يتم التخطيط له وتطبيقه وقياس مدة فاعليته
9. التعويض يرتبط بالأداء
10. يتم تحرير المواهب والقدرات الكاملة للموظفين ويتم احترامهم كموهبة بشرية، وتقديرهم ورعايتهم.
11. يقوم الموظفون بتقييم ادائهم وفقاً لما قاموا بتحقيقه من أهداف.
12. يتميز الموظفون بالقدرة على الابتكار والتفكير من خلال صناديق جديدة
13. تتميز الشركات بقدرتها على توفير بيئة داعمة للإبداع والابتكار وتعمل على مكافأة المبدعين وترفع هامش الخطأ الوظيفي للتشجيع على الإبداع

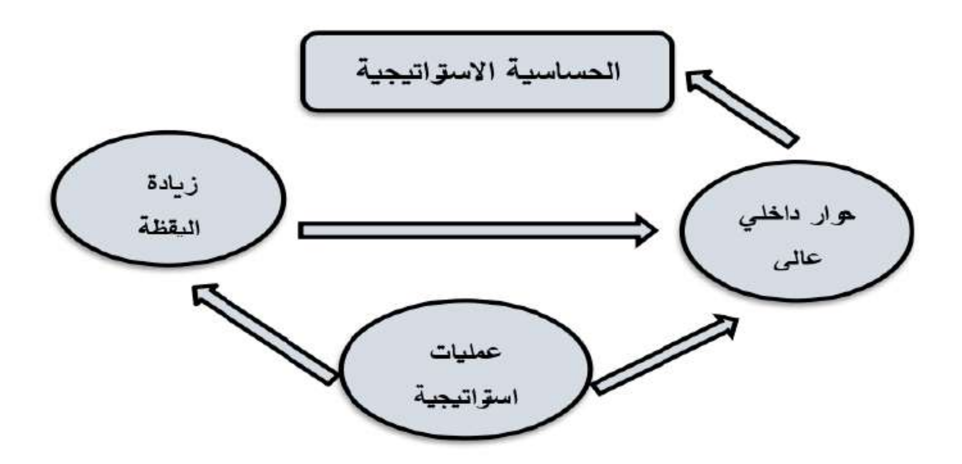
وعليه كيف نقيس الرشاقة الاستراتيجية بأى مؤسسة ؟ أو ما هى قدارت الرشاقة الإستراتيجية التى تحتاجها المؤسسات من أجل النمو والتميز والإستمرارية هي: (لابد من وجود أو قياس 6 عناصر أساسية) :

- الحساسية الاستراتيجية : وهى تتضمن الوعى بالتوجة الاستراتيجى للمؤسسة والتى تستطيع من خلاله تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها والتحسب للبئية الخارجية التى تعمل فيها المؤسسة والالمام بكل متغيراتها

- هى مدى الوعى بالتوجه الاستراتيجى للمؤسسة وإدراكها للمسلك الذى تسطيع من خلاله تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية من خلال الفرص المؤاتية فيها بسرعة والرد والتصرف أسرع من المنافسين

- مرتكزات الحساسية الاستراتيجية ثلاث وهى :

- عمليات الاستراتيجية المفتوحة : تشمل التعاون الاستراتيجى مع المساهمين والخبرات العملية بين أفراد المؤسسة (كل أصحاب المصالح بالعالم الخارجى والداخلى)
- التأكيد على اليقظة الاستراتيجية : تشمل مرونة الرؤية ، والاهداف المتناقضة، والانفتاح على الرؤية المستقبلية
- الحوار الداخلى عالى الجودة : يشمل واقعية الاثراء المفاهيمى ، التنوع المعرفى لفريق الادارة العليا والمؤسسة باكملها لتعمل على تحويل الرؤى والأفكار المشتركة الى توجه استراتيجي



ويتضح من الشكل السابق أن عمليات الإستراتيجية المفتوحة توفر الأساس للحساسية الاستراتيجية ، حيث أنها تقوم بربط المؤسسة مع عالمها الخارجي باستمرار، كما أن اليقظة الإستراتيجية الكفء والحوار الداخلى الحوار الداخلي عالي الجودة ذو جدوى للمؤسسة إذا كانت متجذرة فى الواقع المحيط، كما أن اليقظة الاستراتيجية لها دور كبير فى تحسين الحساسية الاستراتيجية بالاعتماد على الحوار الداخلى عالى الجودة ،حيث يتم العمل على تحويل الأفكار الفردية إلى توجه استراتيجى مشترك ، وبالتالى فإن هناك ترابط وثيق الصلة بين قدرات الحساسية الإستراتيجية، وأن أي من هذه القدرات لا يكفي وحده لتحقيق والحفاظ على الحساسية الإستراتيجية، حيث إنه بفقدان إحداها يعني عدم تحقق الحساسية الإستراتيجية

2- المقدرات الجوهرية:

- هى القدرات الداخلية للمنظمة مثل مواطن القوة التى تمتلكها
- الموارد والمهارات الضرورية بقائها ونموها

- القدرات الفريدة التى يمكن من خلالها أن تكون المؤسسة مصدر للتمايز عن طريق تطوير وتنسيق الموارد المتاحة
- الخبرات والتعلم التنظيمى المتراكم بالمؤسسة والذى يؤدى الى الاحترافية الفعلية فى الانشطة الداخلية
- تزود المقدرات الجوهرية المؤسسة بالسرعة والاستقرار المطلوب للرشاقة الاستراتيجية
- يجب ان تتسم المقدرات الجوهرية بخصائص منها : علاقتها بالهدف المطلوب الوصول اليه ، الندرة لدى المنافسين ، صعوبة التقليد من المنافسين، ليس له بديل لدى المنافسين

3- وضوح الرؤية:

- الرؤية هى صورة ذهنية للمستقبل المرغوب والمفضل للمؤسسة
- الرؤية الاستراتيجية : هى صورة ملونة للمستقبل ثلاثية الأبعاد عالقة فى الذهن مفعمة بالحياة والأحاسيس ، إحساس يجعل المؤسسة فريدة ومتميزة
- الرؤية تمثل محرك أساسي للعمل على مختلف المستويات
- الرؤية بدون تنفيذ ليس الآ حلم جميل فى حين أن التنفيذ بدون امتلاك المؤسسة ديناميكية ليست انشغالاً عابثاً

4- اختيار الاهداف الاستراتيجية:

مهمة الاهداف الاستراتيجية للمنظمة هى :

- تحدد بوضوح مسارات التوجه الاستراتيجى للمؤسسة
- ترسم المستقبل المرغوب للمنظمة بشكل إجرائي قابل للملاحظة والقياس

- مرشد لاتخاذ القرارات فهى دليل ومعيار للادارة العليا عند اختيار البديل الاستراتيجى المناسب
- لازمة لتقييم الاداء التنظيمى
- تحفز العاملين وتشحذ هممهم نحو الانجاز
- تساعد القادة فى توضيح احتياجاتهم الى أصحاب المصالح الذين يمتلكون القوة والسيطرة

5- المسئولية المشتركة : تُعرف بالتالى :

- درجة عالية من الثقة بالمرؤسين وقدراتهم
- استعمال نظام الحوافز المبنى على فعالية المشاركة
- درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والافراد وكذلك الاتصال بجميع انواعه
- مشاركة الجميع فى تحسين اساليب العمل وتقييم نتائجة

6- الالتزام الجماعى :

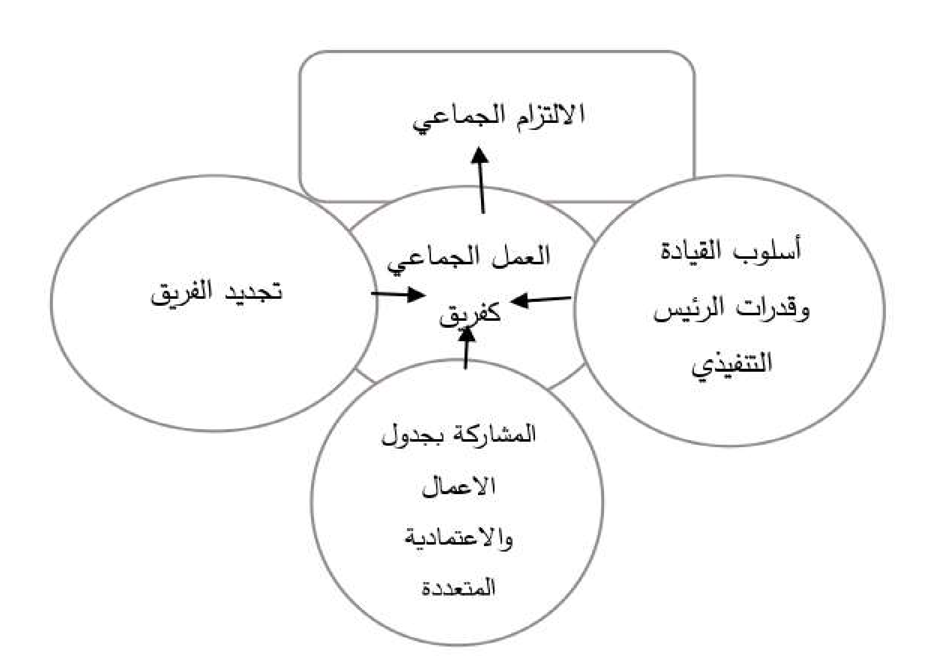
- الحساسية الاستراتيجية لا تكفى دون وجود الالتزام الجماعى
- الالتزام الجماعى بوابة لضمان أن القرار الجرئ عقلانى لان الالتزام يساعد على جعل عملية اتخاذ القرار الجرئ عملية سهلة فالفريق ككل ملتزم بتنفيذة وليس فرد واحد
- الإلتزام الجماعي ينقسم إلى :

- التزام في مكان العمل: التزام كامل داخل المؤسسة بالقوانين والمبادئ المعمول بها
- التزام تجاه تحقيق الأ هداف : باستخدام الأساليب والمقدرات الجوهرية للمنظمة لتحقيق أ هدافها بالسرعة والكفاءة المطلوبة



- التزام وظيفي: بإتمام المهام الوظيفية المطلوبة ضمن القوانين الوظيفية، دون الوقوع في أخطاء ومشاكل العمل
- التزام الفرق : التزام بقوانين المجموعات للتغلب على الأداء الفردي وإنجاز الأعمال بسرعة فائقة
- التزام القادة والمديرين : بالقوانين وعدم التردد باستخدامها مهما كانت صارمة
- التزام تنظيمي: بتطبيق القوانين التنظيمية بشكل كامل لتلافي الوقوع بالأخطاء الحالية والمستقبلية

- عوامل الالتزام الجماعى يوضحها الشكل التالى :



كيف نقيس الرشاقة الاستراتيجية بمؤسستك ؟

م	المحور	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1
البعد الأول : الحساسية الاستراتيجية : الانفتاح والاستبصار والاستشعار على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمؤسسات						
1	تمتلك المؤسسة طرق حديثة فى العمل كالأنظمة والتقنيات التكنولوجيا المتطورة لتعزز رشاقتها الاستراتيجية					
2	تحرص المؤسسة على اشراك العاملين فى عملية التخطيط الاستراتيجى بشكل منفتح					
3	تمتلك المؤسسة الرؤية الواضحة لنشاطاتها المستقبلية وكيفية مواجهة التحديات					
4	تعمل المؤسسة على مشاركة العاملين بحوارات داخلية عالية الجودة لتحويل النظرة الفردية نحو الاستراتيجية الى اتجاه جماعى مشترك					

5	تبذل المؤسسة جهود متواصلة لحشد طاقاتها وإمكانياتها					
6	تركز المؤسسة بشكل كبير على التحسين المستمر لأدائها					
7	تتعلم المؤسسة من تجاربها السابقة وتتجنب الأخطاء					
8	تتقبل المنظمة الأفطار الخارجية وتحرص على مناقشتها بإستمرار					
9	يتميز قادة المؤسسة بامتلاكهم بليات التفكير المنظم والحدس والقدرة على المبادرة					
البعد الثانى : المقدرات الجوهرية : الخبرات والتعلم التنظيمى المتراكم فى المؤسسة والذى ينتج عن المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الاعمال والتى تؤدى الى احترافية فعلية فى أداء نشاطاتها الداخلية						
10	يتوفر لدى المؤسسة الدراية الكافية بالمهارات والخبرات التى يمتلكها العاملون					
11	تحرص المؤسسة على إبقاء كفاءات وخبرات العاملون فيها على أعلى مستوياتها					

12	تمتلك المؤسسة المهارات الضرورية لإنجاز العمل وتلبية حاجات مستفيديها					
13	تمتلك المؤسسة السمعة والشهرة الجيدة فى المجتمع					
14	يتوفر لدى المؤسسة الدراية الكاملة بالخبرات التى يمتلكها العاملون					
15	تمتلك المؤسسة الاساليب الحديثة والمتطورة فى إدارة عملياتها الداخلية					
16	تطلع المؤسسة على المعارف التى يمتلكها العاملون					
البعد الثالث : وضوح الرؤية : الطموح والاتجاه المستقبلى الذى تعمل المؤسسة على محاولة بناءه اعتماداً على ما تمتلكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية ومحاولة استبصار الظروف الخارجية						
17	يوجد اهداف واضحة لدى المؤسسة					
18	يتم ترجمة رؤية المؤسسة وأهدافها العامة بواقعية					
19	يوجد لدى العاملين وضوح لرؤية المؤسسة					

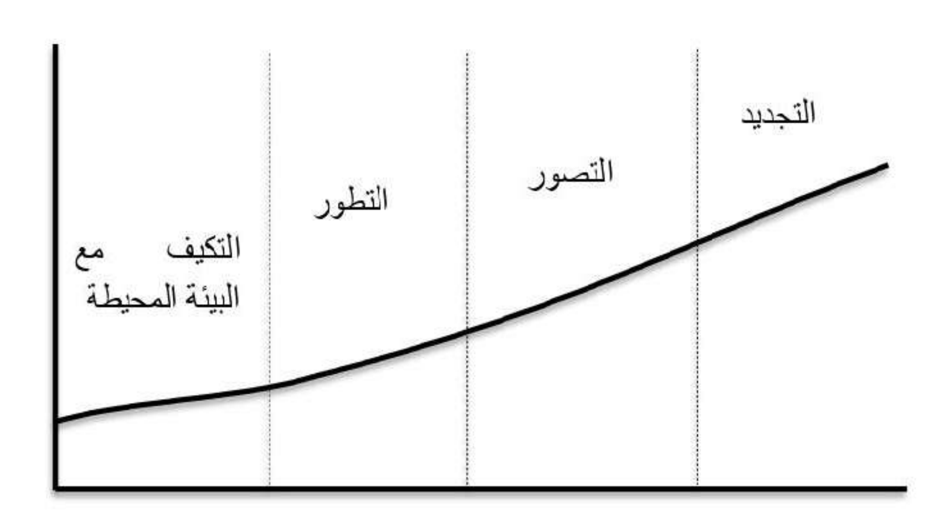
20	يوجد اتفاق فى المؤسسة حول المبادئ والقواعد الموجهة للسلوك فى تنفيذ عملياتها					
21	يوجد تكامل وانسجام تام بين وحدات المؤسسة وأقسامها					
22	توجد رؤية واضحة للمنظمة حول ما تريد أن تكون عليه مستقبلاً حيث إنها موجهة لسلوكها ومرشدة لها فى كافة أعمالها					
البعد الرابع : الأهداف الاستراتيجية : تمثل الأهداف النهائية التى تسعى المؤسسات الى تحقيقها عبر الانشطة والمهام والاعمال التى تؤديها						
23	تقوم المؤسسة بوضع الاهداف الاستراتيجية فى ضوء رؤيتها ورسالتها					
24	تتوائم الأهداف الاستراتيجية مع الفرص المتاحة					
25	تتناسب طبيعة الخدمات المقدمه مع خصائص القطاعات التى تقدم لها تلك الخدمة					
26	توجد مرونة فى أداء الخدمات بما يتناسب مع متطلبات المستفيدين المختلفة					

27	تستخدم المؤسسة كافة الاساليب الحديثة والتقنيات من أجل تحقيق أهدافها المرغوبة					
28	تقوم المؤسسة بتطوير أهداف مرحلية محددة قابلة للقياس ومرتبطة بالأهداف الاستراتيجية					
29	تهتم المؤسسة برؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية لتحقيق الاستجابة والرشاقة المطلوبة					
البعد الخامس : المسئولية المشتركة : أن تكون المسئولية غالباً بين اثنين أو أكثر من الأطراف الفاعلة لمساهمتهم فى تكوين نتائج ومخرجات بشكل منفصل بدلاً من الإعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمى تجميعى						
30	تطلب المؤسسة من العاملين التعامل مع الاخطاء كفرص للتعلم والتحسين					
31	تعمل المؤسسة على سهولة الوصول الى المعلومات التى تهم المستفيدين					
32	توفر المؤسسة للعاملين فيها سهولة الحصول على المعلومات اللازمة لعملهم					
33	تشجع المؤسسة العاملين على مبدأ المسئولية المشتركة وأن الكل مسئول عن النتائج النهائية					

34	تحافظ المؤسسة على المستفيدين بشكل كامل من خلال إشراكهم فى التخطيط والتنفيذ للمشاريع					
35	تتعامل المنظمة مع كافة الأطراف المعنية باعتبارهم شركاء فى المسئولية عن تحقيق النتائج النهائية					
البعد السادس : الالتزام الجماعى: تمسك الأفراد بالمؤسسة وولائهم لها والاعتقاد القوى بأهدافها وقيمها						
36	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بذوى الخبرة والكفاءة					
37	تمتلك المؤسسة نمط قيادى وغدارة تنفيذية تشجع على العمل الجماعى					
38	يظهر العاملين رغبتهم بالالتزام والولاء للمنظمة خاصة فى المواقف التى تتطلب منهم التضحية بمصالحهم الشخصية					
39	تمتلك المؤسسة قواعد وتعليمات واضحة لكل الوحدات التنظيمية					
40	يقدر العاملون مسئولياتهم ومدى انعكاسها على ديمومة نشاطات الآخرين فى المؤسسة					

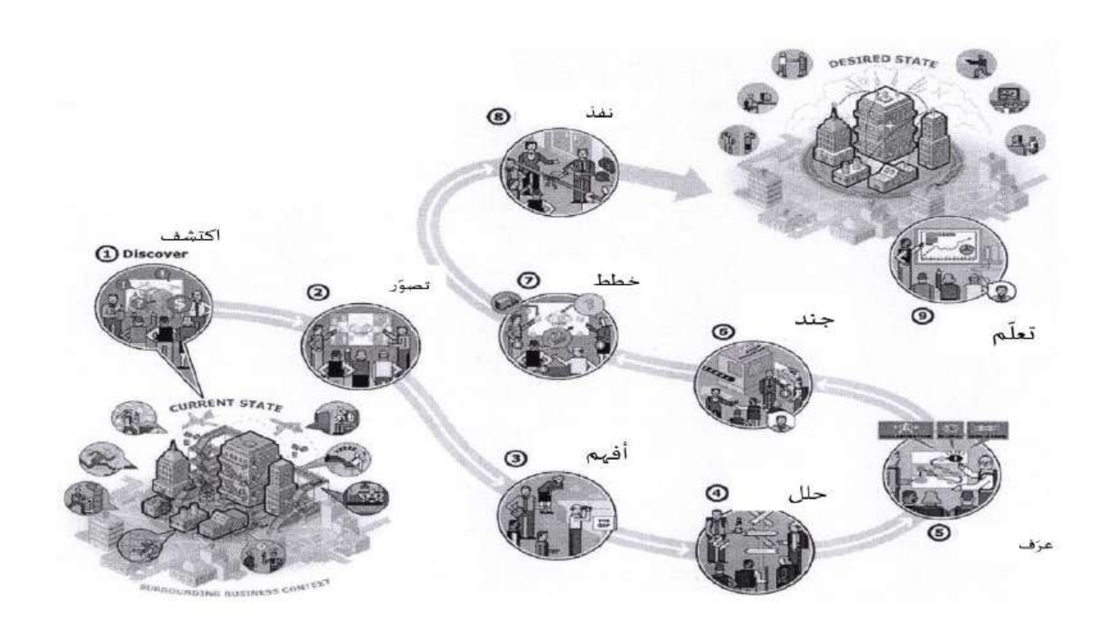
41	يدرك العاملون اهمية دورهم فى العمل واثر التباطؤ فى إنجازه على مستويات انجاز أهداف المؤسسة					

من تقديرك للرشاقة الاستراتيجية لمؤسستك تستطيع الان أن تحدد مرحلة تنامى المؤسسة للرشاقة الاستراتيجية حيث تتقدم أى مؤسسة من خلال أربعة مراحل عندما يتعلق الأمر بتحويل الأعمال ، وهذة المراحل كما هى موضحة بالشكل التالى فأول مرحلتين تتضمن تعديلات طفيفة وتدريجية ، فى حين ان مرحلتى التصور والتجديد تتطلب إجراءات جذرية وأكثر أهمية وتمثل هذة المراحل مدى تنامى الرشاقة الاستراتيجية وهى موضحة كما يلى :



يلاحظ من الشكل أن الرشاقة الإستراتيجية تدفع بالمؤسسة إلى التكيف مع البيئة المحيطة بها، ومن ثم تسمح بتطور عملها ومن ثم توجد لها تصورات عديدة، وبالتالي تستطيع المؤسسة أن تجدد في استراتيجياتها من خلال الإعتماد على الرشاقة الإستراتيجية، وعندما تنمو المؤسسات وتصبح ناجحة، فإنها من الطبيعي أن تفقد جزءا من قدرتها على التغير والتكيف والتجديد ، وتصبح الممارسات صعبة،

وفي هذه المرحلة تحتاج المؤسسة للنظر في نشاطاتها وأعمالها وما تقدمه من منتجات وخدمات ، وضرورة القيام بعمليات التطوير، واقتناص الفرص للحفاظ على ديمومة الرشاقة الإستراتيجية لديها، وهذه المرحلة تمثل الموقع الذي تكون فيه الرشاقة الإستراتيجية ضرورة قصوى لتتمكن المؤسسة من الإستمرار والحفاظ على موقعها الريادي الذي يؤهلها لتكون سباقة في مجال عملها، وحتى المؤسسات الصغيرة تحتاج إلي الإهتمام بهذا الأمر- بل حتى الأفراد كأشخاص فى أعمالهم أياً كانت - لأن الرشاقة بدون استراتيجية ليست أفضل من استراتيجية بدون رشاقة، ويكمن الحل لهذه المعضلة هو أن لا تكون المؤسسة رشيقة فقط وإنما يجب أن تكون رشيقة من الناحية الإستراتيجية، وهذا يعني الحفاظ على المرونة للإستجابة بسرعة مع الظروف المتغيرة والفرص الناشئة ، وهى فى هذا تسير على الخطوات التالية :



المقدرات التى تساعد المؤسسة على تحقيق الرشاقة الاستر اتيجية :

1- رشاقة الاستشعار: قدرة المؤسسة على فحص ومراقبة الأحداث من التغير فى البيئة (تحركات المنافسين ، تغيير تفضيلات الزبائن ، التكنولوجيا الحديثة) فى الوقت المناسب – مهمة الرصد الاستراتيجى

2- رشاقة اتخاذ القرار: قدرة المؤسسة على جمع وتخزين وهيكلة وتقسيم المعلومات التى تتعلق بعمل المؤسسة من مصادرها المتنوعة لغرض ترجمة الآثار المترتبة على الأحداث المتعلقة بالأعمال دون تأخير والقيام بمعرفة الفرص والتهديدات التى تقوم بترجمة هذة الأحداث والقيام بوضع الخطط التى من خلالها يتم توجيه إعادة تكوين الكوادر وعمل اجراءات تنافسية جديدة

3- رشاقة الممارسة: قدرة المؤسسة على إعادة تكوين ديناميكية الموارد فيها ، تعديل العمليات ، وإعادة تشغيل علاقات سلسلة التوريد وفق خطط العمل الجديدة والمنتجات وخدمات التسعير الى السوق فى الوقت المناسب



استبيان قياس

المقدرات التى تساعد المؤسسة على تحقيق الرشاقة الاستراتيجية

م	المحور	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1
رشاقة الاستشعار:						
1	تمتاز مؤسستنا بسرعتها فى استكشاف التغيرات الحاصلة فى تفضيل الزبون بالنسبة للخدمة المقدمه					
2	لدى مؤسستنا القدرة على كشف التطورات التكنولوجية فى عملها بسرعة كبيرة وإمكانية مواجهتها					
3	نمتلك القدرة على توقع الاحتمالات المستقبلية والتى لها تأثير سلبي أو ايجابى على أداء مؤسستنا					
4	لدى مؤسستنا مستشارين إستراتيجيين بالتحليل الاستراتيجى فى عملنا					

5	تستطيع مؤسستنا تطوير خدماتها الحالية بسرعة ولديها آفاق التطور والتجدد السريع فى تقديم الخدمات					
6	يتم اجراء تقييم دورى من قبل المؤسسة للتأثيرات المحتملة التى تحصل فى البيئة الداخلية والخارجية على نشاطاتها					
7	نعتقد بان المستقبل ليس امتداد للماضى والحاضر ، وأن الذى حدث سابقاً وما هو حادث ليس شرطاً أنه سيحدث فى المستقبل					
8	نمتلك المرونة العالية فى التخطيط الاستراتيجى من أجل الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية					
9	تنتهج مؤسستنا مبدأ السرعة فى اعتماد تكنولوجيا جديدة لتوفير خدمات بكفاءة وفاعلية أفضل وبأسعار أقل					
10	تمتلك ادارة مؤسستنا الامكانية الكافية فى تفسير المشاكل المعقدة الآنية والمستقبلية الى خيارات واصحة ومعقولة					
رشاقة اتخاذ القرار :						
11	تقوم مؤسستنا بتحليل الاحداث الهامة حول الزبون ، المنافسين ، التكنولوجيا بسرعة كبيرة					
12	تمتلك مؤسستنا قاعدة بيانات جيدة لغرض استخدامها فى اتخاذ القرار					

13	تمتلك مؤسستنا حوار استراتيجى ذو جودة عالية من (أفكار وسيناريوهات) لمستقبل المؤسسة					
14	القرارات الاستراتيجية لمؤسستنا تصاغ عن طريق مشاركة آراء اغلب العاملين فيها					
15	تكون عملية إعادة تعيين المسئوليات فى مؤسستنا عملية سريعة ومرنة					
16	تمتلك مؤسستنا قابلية ترجمة الأحداث والمشكلات وكيفية علاجها					
17	تمتاز القرارات فى مؤسستنا بقدر عالى من التاكد وتكاد تكون خالية من المخاطرة					
18	نستفيد من بعض القرارات التى نجحت فى الماضى لصياغة قرارات جديدة تتعلق بالمستقبل					
19	تمتلك مؤسستنا انشطة متخصصة فى دراسة القرارات ومراقبة تنفيذها					
20	تمتاز قرارات الادارة فى مؤسستنا بانها مواكبة للتطور الحاصل فى البيئة الخارجية					
رشاقة الممارسة :						
21	تمتلك مؤسستنا مرونة عالية لتنفيذ الأعمال بين الأقسام وكذلك الأفراد					
22	تستطيع المؤسسة تنفيذ إستراتيجيتها بكل مرونة وسهولة					

23	لدى مؤسستنا القدرة على تعديل وإعادة هيكلة العمليات وفق التغيرات المطلوبة فى المستقبل وبالوقت المناسب					
24	تستطيع مؤسستنا تنفيذ القرارات بكل سهولة ويسر وفى وقتها المفترض والمحدد					
25	مؤسستنا بعيدة كل البعد عن الاداء الروتينى فى عملياتها					
26	تمتلك مؤسستنا يقظة استراتيجية بالأساليب الحديثة فى العمل مثل الأنظمة والتقنيات واجهزة الاتصال والتعاون مع الآخرين					
27	تمتلك مؤسستنا قيم الابداع والابتكار فى أداء أنشطتها وتجديدها					
28	تمتلك مؤسستنا خطط تكتيكية متطورة ومدروسة فى عملياتها ولفترات زمنية محدودة لغرض الاستجابة لتجاوز العقبات التى يواجهها المنفذين أثناء الاستجابة للتغيرات					
29	تستجيب مؤسستنا لشكاوى واحتياجات الزبائن المتغيرة والمتعددة وبدون تأخير					
30	تعمل المؤسسة على تنفيذ التحولات الاستراتيجية بسرعة عالية فى النشاط الخاص بها					

ولكن لا يكفى أن تكون المؤسسة فقط تمتلك الرشاقة الاستراتيجية على قائدها أيضاً أن يمتلك تلك المهارة

استبيان : امتلاك الرشاقة الاستراتيجية لدى قادة المؤسسة

م	المحور	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1
وضوح الرؤية والاهداف :						
1	يوجد لدى القائد رؤية واضحة					
2	يربط بين الاهداف العامة للمؤسسة واهدافها المتخصصة					
3	يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة					
4	يلتزم بالمبادئ والقواعد المتفق عليها					
5	يفتخر بما تقدمه المؤسسة من خدمات ومنتجات					
6	يضع الاهداف الاستراتيجية فى ضوء رؤية المؤسسة ورسالتها					

7	يربط بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مع الفرص المتاحة					
8	يعمل على توافق الاهداف بين طبيعة خدمات ومنتجات المؤسسة وبين خصائص المؤسسة وما أنُشئت من أجله					
9	يحدد الأهداف الاستراتيجية الأكثر أهمية لخلق القيمة المضافة اللمستفيدين					
10	يُطور الخطط بما يفى متطلبات المستفيدين من خدمات ومنتجات المؤسسة					
11	يُحفز على إنجاز كافة العمليات بما يتلاءم مع المستفيدين من خدمات ومنتجات المؤسسة					
المقدرات الأساسية والتكنولوجية :						
12	يُعزز مهاراته الاستراتيجية لاستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة					
13	يحدد العمليات التى تضمن التنافسية للخدمات والمنتجات التى تقدمها المؤسسة					
14	يوفر مجموعة من المعارف اللازمة لأداء العمل					
15	يستجيب للظروف البيئية المتغيرة					
16	يُعظم نقاط القوة ويوفر ما هو لازم					
17	يُوجد شبكة اتصالات قوية وسريعة للحصول على التغذية الراجعة					

18	يستخدم أفضل وسائل تقنية المعلومات من أجل الاستجابة والتهيئة لأى متغيرات					
19	يُوفر قسماً خاصاً بنظام للمعلومات					
الشراكة فى المسئولية واتخاذ الإجراءات :						
20	يشجع العاملين على التعامل مع أى أخطاء قد تحدث واعتبارها فرص للتعلم					
21	يوفرالمعلومات للعاملين للقيام بواجباتهم المنوطة بهم					
22	يعتمد مبدأ المشاركة لإنجاح أى مشروع بشكل شامل					
23	يُشرك المستفيدين فى عمليتى التخطيط والتنفيذ لتعزيز ادوارهم فى الإسهام للوصو إلى أفضل النتائج					
24	يحقق توافق العاملين مع استراتيجيات المؤسسة					
25	يكيف الاستراتيجيات لتتلائم مع الظروف المتغيرة					
26	يجمع البيانات والمعلومات بالرجوع الى الادارات الفنية المتخصصة لوضع الخطط الاستراتيجية					
27	يفتح الحوار والنقاش مع جميع الأطراف لتنفيذ أفضل الاستراتيجيات					
التنظيم وتنفيذ الأعمال :						
28	يشارك فى اتخاذ القرارات مع فريق الادارة بأكمله					

29	يُوجد نهج مشترك بين مختلف القطاعات والادارات والأقسام والوحدات الإدارية					
30	يضع وصف واضح للوظائف والنشاطات					
31	يعتمد على مبادئ وقوانين وأنظمة فى تنفيذ برامج المؤسسة					
32	يكلف المسئوليات بطريقة سريعة ومرنة					
33	ينفذ استراتيجيات المؤسسة بما هو مرسوم					
34	يُعدل الاستراتيجياتللتوافق مع المتغيرات البيئية					
35	يشجع على الحوار والنقاش عند تنفيذ الاستراتيجيات بين القادة بالمؤسسة					
36	يسمح بالمبادرة والأفكار الجديدة لتنفيذ استراتيجيات المؤسسة					
37	ينفذ الاستراتيجيات للمهمات والأعمال والأنشطة من خلال جدول زمنى					
التخطيط الاستراتيجى :						
38	يُشرك جميع الادارات فى عملية التخطيط الاستراتيجي					
39	يلتزم بالتخطيط المستمر لتطوير الأداء فى المستقبل					
40	يتوقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة فى الأداء					

41	يسهم فى تحديد الفرص والتهديدات المحيطة					
42	يسهم فى تحديد نقاط القوة والضعف فى العمليات الادارية المستقبلية					
43	يستقطب الكوادر والكفاءات لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي					
44	يقوم بتعديل اللوائح والقوانين لتتلائم مع التغيرات الدائمة					
45	يسمح للعاملين بإبداء آرائهم فى كل الأوقات					

ولكن لا يكفى أن تكون المؤسسة وقائدها فقط يمتلكون الرشاقة الاستراتيجية بل على الموارد البشرية الموجودة داخل المؤسسة وتتعامل مع القائد أيضاً أن تملك من المهارات الكافى ليؤهلها للتعامل مع الأحداث برشاقة ، خاصة فى ظل البيئة الرقمية والثورة الصناعية الرابعة والأزمات المتعاقبة منها وباء كوورنا والحرب الروسية الأوكرانية وغيرها ، وهذا دور ادارة الموارد البشرية بها

<u>مطلوب من إدارة الموارد البشرية الرشيقة :</u>

- منح الموظفين فرص متعددة للتعلم وقدر أكبر من الاستقلالية فى تحقيق أهدافهم الخاصة المرتبطة بالوظيفة
- تنمية علاقاتها مع المواهب بإستمرار من خلال مختلف القنوات بما فى ذلك القنوات الاجتماعية
- لعب دور الميسر والمسهل لادارة المواهب مع تمكين الموظفين من تطوير أنفسهم بأنفسهم ، فيتفهمون ويشاركون بفعالية فى اكتساب المهارات وتطويرها



- الشفافية قدر المستطاع فى الولوج الى المعلومات مع نظام بمعنى : ما هى أهدافنا ؟ من الذى سيعمل وفى أى مشروع ، من هم خبراؤنا ؟ ....
- جميع الوظائف تدعم مهمة وقيم المؤسسة وجميع الموظفين يفهمون كيف يحققون الأداء الجيد فى عملهم بما يدعم مكونات الثقافة التنظيمية
- تجريب المبادرات الصغيرة على مستوى فرق العمل أو وحدات العمل وتجميع ردود الأفعال بشكل دورى ومبكر لنشر المبادرة الناجحة على نطاق واسع أو تعديلها أو إلغائها من خلال دورات صغيرة
- تعزيز التحفيز وتشجيع التعاون والحفاظ على وتطوير مستوى الرضا الوظيفى للموظفين ومستويات الابتكار وزيادة الارادة والثقة داخل المؤسسة
- توفير وتيسير البرامج والاستراتيجيات التحسن الرشاقة – بكل أنواعها – والتعاون وعملية صنع القرار
- التعامل مع الموظفين كمستثمرين لا كأصول ، استثمار بشرى خالص
- ثقافة تنظيمية مرنة من أولوياتها المشاركة ومنح الثقة للموظفين وضمان تغذة عكسية مباشرة
- تكوين القادة فى كل مستويات المؤسسة حتى يتصرفوا بدروهم كمدربين coaches أو أستشاريين بدلاً من مديرين
- خلق علاقات " الزبون " داخل كل فرق العمل ولوظائف بالمؤسسة
- نشر أفكار وقيم مركزة وقوية للحفاظ على إصطفاف الجميع
- تعيين وترقية وتفعيل مسار وظيفى قائم على الخبراء وليس المديرين
- تكوين سمعة قوية فى التوظيف الخارجى لجذب الأشخاص المناسبين خاصة وأن المواهب الحالية تميل الى الالتحاق بالوظائف التى توفر قدر أكبر من التدريب
- التدريب الرشيق، التدريب يجب أن تزيد فعاليته من خلال :

- التشديد على التعلم بالممارسة (التعلم بالعمل)
- إدخال التعليم غير النظامى فى العمل حيث التعلم عند الطلب ومن خلال العلاقات الاجتماعية غير الرسمية التى تجعل طلب المساعدة أسهل ومقبول ثقافياً، وهذا يساعد فى رفع الروح المعونية والاحتفاظ بالعاملين أيضاً وهذا يحل معضلة الموارد البشرية الحالية الراغبة فى التعلم المستمر والسريع والانتقال من مكان لآخر طلباً للتعلم ويبحثون عن التحدى والتمكين ويمزجون بين حياتهم الخاصة والعملية (ليس لديهم القدرة على فصل الحياة الشخصية عن الحياة المهنية) كما أنهم ليسوا أوفياء لمؤسساتهم
- التركيز على المهارات الأساسية التى تصنع قادة فى كل التخصصات الفنية والادارية ، وهذا هو الفارق بين مؤسسة عادية ومؤسسة رشيقة حيث الحفاظ على مواردها البشرية ضرورة وليس رفاهية

فى دراسة أُجريت فى بريطانيا عام 2016 وعام 2012 على مؤسسات بريطانية أن توفير أماكن عمل رشيقة أدى الى انخفاض نسبة القلق لدى الموظفين بنسبة 48 % كما ازدادت الانتاجية لدى أكثر من 50 % من الموظفين نظراً لاستغلال أوقاتهم أحسن وأصبحت لديهم الحرية فى هيكلة يومهم للعمل بكل طاقاتهم وليس ضمن جدول زمنى محدد

الخلاصة : مطلوب منك التحول الى المؤسسة والانسان الرشيق بالتخلص من خمس عقبات تواجه عملية التحول :

1. تحويل الثقافة المؤسسية، وطريقة العمل التقليدية.
2. قلة القيادات المؤهلة والموهوبة.
3. بناء رؤية واضحة ووضع خطة قابلة للتطبيق.
4. قلة الموارد البشرية والمالية.
5. تبني التكنولوجيا الأنسب.

ولكن كيف للمؤسسات أن تتجاوز هذه العقبات، وكيف لها أن تتحول إلى مؤسسات رشيقة؟ وهل يجب أن يكون التغير سريعًا؟ وغيرها من الأسئلة الأخرى التي قد تواجه قيادات تلك المؤسسات إذا ما قرروا أن يتحولوا إلى مؤسسات رشيقة، ونظر لحداثة عهد الرشاقة المؤسسية، والتي ما زالت تخضع لعوامل التطوير والتمحيص والتحسين، فلا يوجد هناك نهج واحد يمكن للجميع الاتفاق على صحته، ومن ثم تجد تلك المؤسسات النهج الأحسن الواضح المعالم الذي يمكن الإركان إليه، ولكن من خلال مراجعة الدراسات التي تمت في هذا المجال، يمكن أن نلخص عملية تحول المؤسسات من الوضع التقليدي إلى استراتيجية الرشاقة من خلال المرور بالمراحل التالية:

1. حول نفسك إلى رشيق.
2. حول فريقك إلى رشيق.
3. حول مؤسستك رشيقة.
4. تحويل العمليات، والاستراتيجية، والهيكل، والتكنولوجيا والسياسات إلى أخرى رشيقة

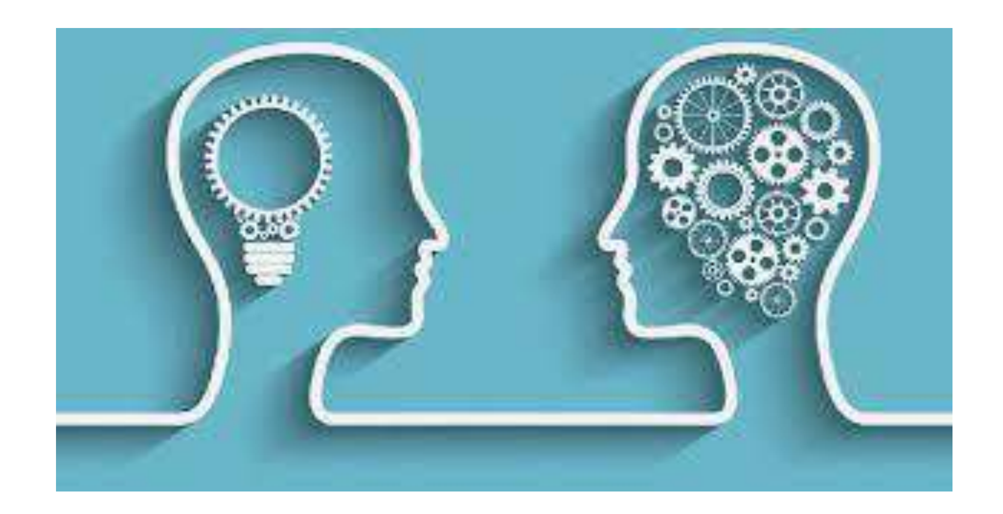
مراجع مختارة

- د. أسيل على مزهر : ياسر شاكر ياسر : تأثير الرشاقة الاستراتيجية فى الأداء المؤسسي المستدام ، دراسة حالة فى مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع عينة من المدراء ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد 13 ، العدد 58 ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة القداسية ، العراق، (بدون تاريخ).
- إيمان سالم الصانع : أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية فى الفاعلية التنظيمية ، دراسة حالة لشركة الأسمنت الأردنية لافارج ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2-13
- د.جواد محسن راضى ،ومثنى توفيق عبدالحسن الموسوى : تأثير الرشاقة الاستراتيجية فى الأداء المتميز المصرفى،بحث استطلاعى لآراء عينة من القيادات العليا فى المصارفالأهلية لمحافظة المثنى ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة القادسية ، 2018
- د. صلاح الدين الكبيسى: تأثير مبادئ حلقة القرار على خفة الحركة الاستراتيجية ، دراسة ميدانية فى هدد من مستشفيات مدينة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد،
- د. طارق رضوان محمد : أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي ، دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات فى مصر ،مجلة الدنانير، العدد الثالث، (بدون تاريخ).
- د. على رزاق جياد العايدى : الرشاقة التنظيمية : مدخل استراتيجى فى عملية تعزيز الاستغراق للعاملين ، دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعى فى وزارة الصناعة والمعادن ، كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة الكوفة،العراق ، (بدون تاريخ)
- ماجد أنور رشدى هنية : مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية فى قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2016.



- مسعدى الغالى : دور التسيير الاستراتيجى والتحسين المستمر فى خلق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم ، الجزائر، 2017 .
- مروة محمد عبدالكريم حياصات : خفة الحركة الاستراتيجية وأثرها فى الأداء المنظمى ، دراسة حالة : مركز الملك عبدالله الثانى للتصميم والتطوير (كادبي) ، رسالة دكتوراة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة العلوم الاسلامية العالمية ، الاردن ، 2015.
- معتصم محمد مبارك الضمور : الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمى للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ،الأردن، 2017.
- مدحت حمدى اسماعيل الجيار : الرشاقة الاستراتيجية وأثرها فى تعزيز الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات صناعة الادوية الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والتمويل ، جامعة الأقصى ، غزة ، فلسطين ، 2020 .
- هبة محمد عمرة : الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة فى فلسطين ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل ، 2016.

الذكاء الاستراتيجي .... قلب الهجوم للفوجا



الذكاء الاستر اتيجي .... قلب الهجوم للفوجا

برز الذكاء الإستراتيجي Strategic Intelligence (SI) كأداة فاعلة لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد، والمحافظة على مكانتها، وقراءة مستقبلها، وتمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة، والتكيف مع التغيرات التي تحيط بها.

وبدأت المؤسسة تدرك أهمية الذكاء الإستراتيجي، كما وبدأت تُكيف حاجاتها إلى هذا النمط من الذكاء، مع سعيها لتحقيق التوأمة بينه وبين أنماط الذكاء الأخرى كـ (الشعوري، والتنافسي،والأعمال...الخ). وتدريب قياداتها على تنمية عناصره وإدارته بفاعلية، كما أن تعدد استخدامات هذاالنمط من الذكاء (تعدد الجهات التي اعتمدته من دول، ومؤسسات سياسية، ومؤسسات عامة وخاصة،وشركات، وأفراد ...) كانت الأساس في رسم معالم هذا الموضوع، لا سيما بعد أن شهد العقد الأخيرمن القرن العشرين تطوراً وزيادة بالغة في مستلزمات الذكاء وإمكاناته، وبعد أن عاشت المؤسسة وتعيش الآن تحديات مستمرة، وتهديدات فرضت عليها العمل بآليات جديدة، وتبني المداخل الإستراتيجية لاستباق الأزمات والتهيؤ لمواجهتها قبل وقوعها، فتحول نشاط تلك المؤسسة إلى نشاط استباقي Proactive وليس علاجياً Reactive، وكان الذكاء الإستراتيجي من بين تلك المداخل

وبين الخبير العالمي (Maccoby) [3] أن السبب الذي جعل الكثير من القادة ينجحون هو أنهم يملكون نوعاً مختلفاً من الذكاء والذي لم يصفه علماء النفس، والذي أسماه الذكاء الإستراتيجي ، وعرفه بأنه ذكاء يوسم به قادة المؤسسة، وعناصره هي[4]: (الاستشراف ، تفكير النظم ،الرؤيةالمستقبلية، الشراكة، القدرة على تحفيز

Maccoby, Micheal. "Strategic Intelligence: Conceptual Tools for Leading change.", Op. Cit.

Maccoby, Michael et al., (2004). To Build a Intelligence, Factor in Talent. - Strategy that Works, You Need Strategic

العاملين) أن هذا الذكاء يوفر المعلومات الضرورية و المناسبة للمدراء في الوقت المناسب، وهذا يؤدي إلى اتخاذ القرار الصحيح والمناسب.

مفهوم الذكاء:

ميز الله الإنسان عن سائر المخلوقات بنعمة العقل(Mind) " الذي هو محور التفّكر(التبصِّر)، وفي القران الكريم أولم يتفكروا في أنفسهم ما خلق الله السموات والأرض" (سورة الروم: آية91)، وفي المعجم الوسيط "ما يتم به التفكير والاستدلال وتركيب التصورات"، و"عقل الشيء فهمه وتدبره" في معجم المنجد ، أما العقل على وفق رأى الفلاسفة فهو عند أبن خلدون "ميزان صحيح أحكامه يقينية لا كذب فيها" ، ويراه سقراط "المثل الأعلى" وبما يمكن الفرد من توظيفه في تغيير ملكاته وتفكيره وسلوكه ،ويعرف ابن القيم الذكاء بأنه الفطنة وسرعة الفهم. وذكر ابن سينا أن الذكاء هو قوةالحدس، والحدس هو الوصول إلى الحد الأوسط في الذهن دفعة واحدة. وعند أهل المنطق : الذكاء هو التفكيرالمنظم في البحث المؤدي إلى المعرفة الاستدلالية الاستنتاج والاستنباط والتمييز) (والتحليل والتركيب والتتابع

والذكاء لا يبرز إلا عند الإنسان العاقل القادر على التدبر في الأشياء والعالم المحيط ، وبما يجعل العقل موطناً للذكاء وليس مرادفاً له. والذكاء لفظة شائعة في مختلف المجتمعات للحكم على قدرات الإنسان العقلية، وتعود أصول الكلمة إلى الفيلسوف اليوناني "أرسطو" بتمييزه بين الوظائف الانفعالية والخلقية والوظائف المعرفية والعقلية التي تعني "الذكاء" ، والفيلسوف شيشرون (Ciceron) الذي يعدّ أول من استخدم لفظة "الذكاء" للدلالة على قدرات الفرد العقلية، وهذا ما جعلGuilford يؤكد بأن مصطلح

الذكاء أقدم في نشأته من علم النفس ودراساته التجريبية، وأن مصطلح(Intelligence) يرجع أصلاً إلى الكلمة اللاتينية(Intelligentia) للفيلسوف الروماني شيشرون

وفي القران الكريم، ورد الذكاء في مضمون (سورة الكهف: الآية 94-95) "قالوا يا ذا القرنين إن يأجوج ومأجوج يفسدون في الأرض، فهل نجعل لك خرجاً،على أن تجعل بيننا وبينهم سداً، قال ما مكني فيه ربي ،خيرٌ فأعينوني بقوةٍ أجعل بينكم وبينهم ردما"، وهذا يدل على ذكاء ذي القرنين في صناعة الردم كحاجز ،وفي صب النحاس وجعله أملساً (تفسير الصابوني)، وفي سورة (النحل: آية35) "وإني مرسلةُ إليهم بهديةٍ فناظرة بم يَرجِعُ المرسلون "، دليل على استخدام بلقيس ملكة سبأ لذكائها بإرسالها الهدية إلى سليمان .ليكف عن قومها وعن محاربتهم

أما في معاجم اللغة الإنكليزية، وفي قاموس المورد (إنكليزي-عربي) خاصة (البلعبكى)، فيعني مصطلحIntellect الفكر اوالعقل أو الفطنة والنباهة"، أما كلمة" Intelligence فتعني "ذكاء أو مخلوق ذكي " أو "عقل، فكر، تفكير". وإلى جانب ما ذُكر تعتمد مصطلحات أخرى للإشارة إلى الذكاء ومن " يتمتعون به ومنهاCleverوتعني "حاذق، بارع .."، و ""Brain" وتعني "فهم أو ذكاء، أو شخص شديد الذكاء"، و"Wit" التي تحمل معانٍ عديدة كـ (الذكاء، والذاكرة، والدهاء، والعقل...)، ولفظة Intelligent ″ التي تعني "عاقل أو موجه بالعقل"، ومصطلحIntelligentsia"الذي يعبر عن "النخبة من أهل الفكر

ويوصف الذكاء بأنه عملية معالجة المعلومات من خلال معالجة البيانات الخام قبل تفسيرها إلى معلومات مفهومة ومفيدة

ولابد من إزالة الخلط الحاصل الذكاء وبين مصطلحات أخرى يراها الكثيرون مرادفة له، ومنها:

(أولاً) رأس المال الفكري *Intellectual Capital*: الذي فُسر بطريقة مشابهة لمحتوى مفهوم الذكاء، فهو "قوة ذهنية تمثل تشكيلة من المعرفة والمعلومات والخواص الفكرية" ، ويراه البعض "قوة عقلية مصادرها



المعرفة،المعلومات، والذكاء، والخبرة..." ، ولا يمكن أن نتصور شخصاً يعد رأس مالٍ فكري من دون أن يتمتع بذكاء متوسط فما فوق، وإن الذكاء ركيزة أساسية من ركائز بناء رأس المال الفكري المنظمي.

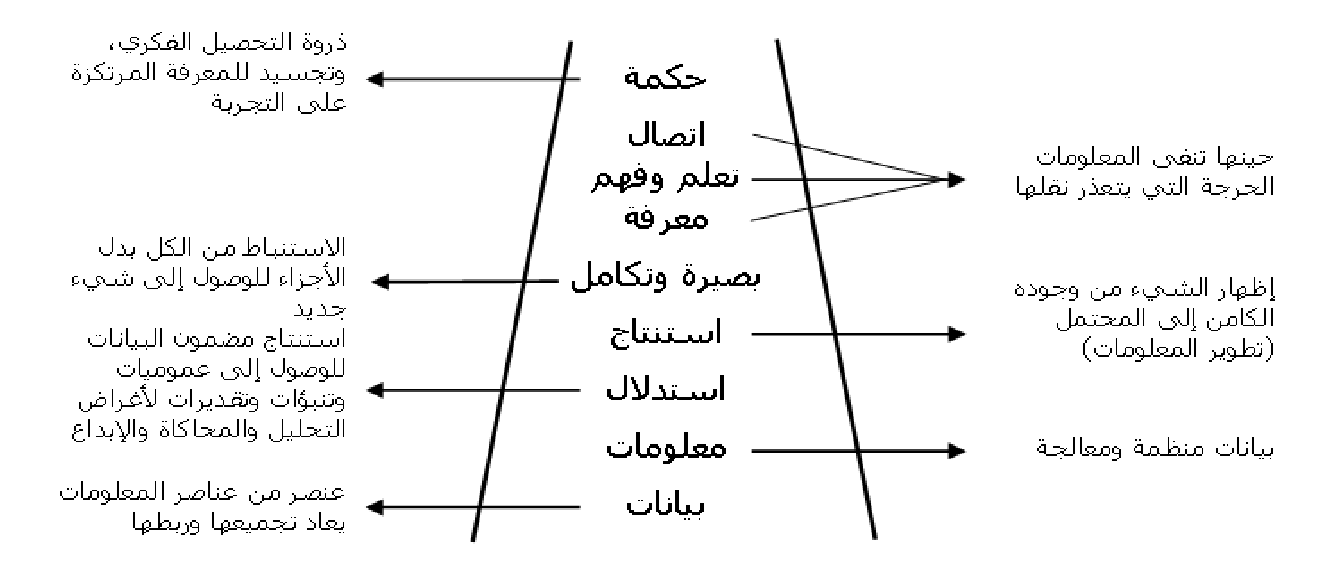
(ثانياً) الموهبة *Witness*: التي أرتبط مفهومها بمعامل الذكاء Intelligence Quotient، لأن الموهوبين هم من يقع ذكائهم في الدرجة العليا من هذا المعامل، كما وتعني "كل من أظهر موهبةً في التفكير الإبداعي والقدرات الفكرية العامة"، وبما يجعل الموهبة وصفاً لكل من يتمتع بميزة الذكاء.

(ثالثاً) التعلم *Learning*: الذي يعبر عن "اكتساب خبرة جديدة "،وبما يجعله أساس المعرفة وأداة من أدوات الارتقاء بالذكاء البشري، كما ويعد القابلية الإستراتيجية الأكثر أهمية للمنظمات.

(رابعاً) الإدراك والذاكرة *Memory & Perception*: فالإدراك "أداة لاستقبال المعلومات أو المؤثرات الخارجية وتنظيمها وتفسيرها واختيار المناسب لها، لخلق صورة شاملة للعالم المحيط بالفرد، أو لترجمتها إلى سلوك"، أما الذاكرة فتعبر عن "موطن الاحتفاظ بالمعلومات وفهمها"،وبما يجعلهما عمليات تجري في عقل الإنسان الذي هو موطن الذكاء، وإن الإدراك يتأثر كما (يتأثر الذكاء) بـ(التجارب السابقة، والمعلومات، والمحفزات التي يتلقاها الفرد، وخصائص الفرد، وعوامل البيئة المحيطة)،وإن للذاكرة دورها في إدراك الفرد لما يحدث حوله، وفي تنمية مستويات ذكائه وفي سلوكه المعبر عن هذا الذكاء.

(خامساً) المعرفة *Knowledge*: تعبير عن "القدرة التي يمتلكها الفرد ويختزنها في عقله بصيغة خرائط معرفية"، كونها تصاغ في عقول الأفراد بالتجربة، وتحصل نتيجة لتعلمهم المستمر، وأنها نتاج لعملية التفكير،وبالتالي تتداخل مع الذكاء في كونه يعني "السؤال عن كم ما يعرفه الفرد"، وتتأثر كما الذكاء بعوامل البيئة المحيطة، ويرى كثيرون إنها ناتج للذكاء أو ترجمة له في صيغة سلوك موجه لتحقيق مهمة معينة، وهما معاً عنصرين إستراتيجيين تعتمدهما المؤسسة في اتخاذ القرارات، ويؤثران في أدائها الشامل والمالي ، وان كان البعض يرى أن الذكاء مرحلة أعلى من المعرفة

فضلاً عما تقدم فان المعرفة تعد إحدى مكونات سلم الذكاء الذي يضيق صعوداً إلى القمة، وهكذا وصولاً إلى قرارات حكيمة كما يظهر فى الشكل التالى :



ويوضح الشكل السابق أن البيانات حين توضع في نص تشكل المعلومات التي إذا فُسرت تصبح معرفة تشكل الحقائق في ذهن الفرد، ويبدأ بمعالجتها بأساليب تنبؤية لاستشراف المستقبل، ثم يعتمد عقله للمفاضلة بين البدائل والاختيار، فيصبح سلوكه ذكياً وإذا تلازم مع القيم أصبح مرتكزاً إلى الحكمة.

(سادساً) التفكير *Thinking*: يراه الكثيرون أكثر المصطلحات ترادفا مع الذكاء بالرغم من كونه "عملية عقلية كـ (الإدراك، والتعلم، والتخيل)، وتقوم على مزج المعلومات التي يدركها الإنسان مع تلك المختزنة في ذاكرته للحصول على نماذج جديدة من المعرفة، تقود إلى تحقيق النتائج المرغوبة ،وبالتالي فإن أبعاد العلاقة بين التفكير كـ (جزء عضوي من بنية الشخصية)، والذكاء كـ (قدرة يتمتع بها الفرد) تبرز في دور الذكاء في تهيئة المعلومات للقيام بعملية التفكير، وتوظيف الذكاء في عمليتي صناعة القرارات وحل المشكلات اللتان تجسدان قدرات التفكير لدى الفرد.

الذكاء الإستر اتيجي : التاريخ ومراحل التطور:

تعود بدايات ظهور الذكاء الإستراتيجي إلى العصور القديمة ، وهذا النمط من الذكاء ترجع أصوله إلى تاريخ غني، ولكنه يفتقر إلى دقة التعريف والاتفاق على تعريف دقيق له، وكان أول استعمال للذكاء الإستراتيجي في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وفقاً لـ "Sun Tzu " أحدأبرز الإستراتيجيين في العالم ، حيث أشار في كتابه " فن الحرب " إلى أهمية استخدام هذاالذكاء بقوله" إذا عرفت العدو وعرفت نفسك فليس هناك ما يدعو أن تخاف نتائج مائة معركة، وإذاعرفت نفسك ولم تعرف العدو، فإنك سوف تقاسي من هزيمة مقابل كل انتصار، وإذا لم تعرف نفسك وتعرف العدو، فأنت أحمق وسوف تواجه الهزيمة في كل معركة"وهذا دلالة على أهمية استخدام القائد لذكائه وجمع المعلومات عن العدو.

وكانت وكالة الاستخبارات المركزية Central Intelligence Agency (CIA) أول من وظف هذا النمط من الذكاء في تنفيذ اتفاقات الحد من التسلح، وفي رفد صناع القرارات السياسيةوصياغة السياسة بالاستخبارات الإستراتيجية، إذ تصف الوكالة دورة الذكاء فيها بـ"عملية لا قتناءالمعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها، ثم تقديمها لصناع السياسة في صورة ذكاء نهائي يعتمد في صناعة القرارات"، وتؤكد أن استخدامها لهذا الذكاء قد حظي بدعم الرئيسالأمريكي هاري ترومان (Harry S. Truman) (رئيس الولايات المتحدة من 1954 إلى 1953)، والذي أنشأ الوكالة كمنظومة استخباراتية ، والتحق شيرمان كنت(Sherman Kent) عام (1941) بمكتب الخدمات الإستراتيجية في الوكالة، وألف حينها كتاباً بعنوان "الذكاء الإستراتيجي في السياسة الدولية الأمريكية"، ثم ألف كتابه الثاني عام (1947) بعنوان "الذكاء الإستراتيجي"، مشيراً فيه إلى كيفية تحقيق السلام باستخدام هذا النمط من الذكاء، و إن استخدم في التجسس وشن الحروب

كما أن استخدام الذكاء الإستراتيجي في العمليات العسكرية ليس هو الاستخدام الوحيد، فقد تم توسيع الآفاق للذكاء الإستراتيجي لكي يلعب دوراً رئيساً في منظمات الأعمال التجارية ، وبدأت المؤسسات تدرك



أهمية هذا النمط من الذكاء وظهرت عدة مؤشرات على تطور هذا الذكاء فقد بدأت العديد من الوكالات في أوروبا وأمريكا الشمالية بإنشاء مجموعات للذكاءالإستراتيجي في داخل المؤسسات لتوفير المعلومات لمتخذي القرار، وبرامج تدريب للأكاديميين عل بهذا النمط من الذكا، وكذلك قيام عدد من الدول بتأسيس شركات باسم الذكاء الإستراتيجي لإجراء التحليلات الاقتصادية وتحديد تطبيقاتها في إستراتيجيات أعمال المؤسسة، وفي التنبؤ بنسب نمو الإنتاج ،وتوفير المعلومات لمتخذي القرار، وتعد شركة أرمادا (Armada) من أبرز هذه الشركات في توفير خدمات الذكاء الإستراتيجي والاستشارات لشركات(البيع بالتجزئة،والنقل والرعاية الصحية، والخدمات المالية، والمرافق العامة)

وتنامى اهتمام إدارة منظمات الأعمال العالمية والدولية المتميزة والمتفوقة منها بتشكيل فرق الذكاء الإستراتيجي، بل اتجهت في مستهل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين إلى الترويج لـ"مجتمع الذكاء الإستراتيجي" بسبب حيوية الدور الذي يؤديه ولما ينتجه من أفكار ذات قيمة اقتصادية، وثقافية، وتكنولوجية ومعرفية تسهم في خدمة أصحاب المصالح (خاصة الزبائن، والمنافسين والمساهمين)، كما وأنها تستجيب لحاجات وطلبات المجتمع الدولي والمحلي معاً

وظهرت وظيفة" مدير الذكاء الإستراتيجي" في عدد من الشركات، ووظيفة" مدير الأبحاثفي شركات خدمات الذكاء الإستراتيجي في قارة آسيا وأول من شغلها (Ross O’brien) الذي صاغ هيكلاً لنظام الذكاء الإستراتيجي، واقترح اعتماده في الأعمال الإلكترونية، وتم إنشاء مراكز لأبحاث الذكاء الإستراتيجي تستطلع آراء التنفيذيين للمؤسسات في مختلف دول العالم، حيث أجري استطلاع على الشركات السنغافورية في هذا النمط من الذكاء، وقدرته على دعم الاقتصاد على مستوى الدولة ومؤسساتها، وكما بدأت الكثير من الجامعات مثل جامعة ولاية بورتلاند بتدريس الذكاء الإستراتيجي لطلبة قسم الهندسة وإدارة التكنولوجيا ، والعديد من المؤسسات اليوم تواصل بناء ذكائها الإستراتيجي وتطويره من خلال مجموعة من الاختصاصيين الذين يقومون بتوفير التحليلات الأساسية التي تشكل قاعدة لقرارات الإدارة العليا في القضاياالرئيسية

مفهوم الذكاء الاستراتيجي :

- ابتكار خرائط طريق توجه متخذي القرار نحو اتخاذ قرارات صائبة وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب وبالجودة والدقة والكمية المطلوبة لاتخاذ قرارات صائبة.
- أداة لتوفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صناع القرار في الوقتالمناسب، لدعم عملية تطويرهم للإستراتيجية
- وظيفة تختص بتحليل المنافسين وفهم أهدافهم المستقبلية وإستراتيجياتهم الحالية،ومايؤمنون به من فرضيات عن أنفسهم والصناعة، وفهم قدراتهم.
- تحتاج المؤسسة أن تعرفه عن بيئة أعمالها (الأنشطة - المصادر -الزبون - الأسواق-المنتجات-الخدمات-السعر) لتضع تصور إزاء عملياتها الراهنة واستباقوإدارة التغييرات استعداداً للمستقبل وتصميم الإستراتيجيات الملائمة لخلق القيمةللزبون وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة.
- ذلك الذكاء الذي يتمتع به مستوى معين من المديرين من أجل صياغة السياساتوالخطط الإستراتيجية طويلة الأمد للمؤسسة.
- عملية إعادة النظر في العدد الهائل من البيانات المتأتية من المصادر المختلفة لكيتتمكن من ربط عدد قليل من هذه البيانات وبما يخدم أهداف المؤسسة
- القدرة على تطوير إستراتيجيات ملائمة لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية وهذا الذكاء يشمل: الموهبة، الفهم، المعرفة، المرونة، الخيال الواسع
- ذكاء يتمتع به قادة المؤسسة وعناصره هي :(الاستشراف، تفكيرالنظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)، الشراكة)، ويمكنهم من الاستفادة منالمعلومات المتوافرة لاتخاذ

القرارات الصائبة، وصياغة الخطط والسياسات والإستراتيجيات،والاستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها.

ولابد من التفرقة بين الذكاء الاستراتيجي وبين التفكير الاستراتيجى والذكاء التكتيكى

- **التفكير الإستراتيجي:**

- التفكير الإستراتيجي أساسه التوجه صوب المستقبل التنبؤ بملامح المستقبل - مستفيداً من وقائع الماضي ومعطيات الحاضر، وهو العملية التي تستخدم لتطوير تصور عمليات تطوير الإستراتيجية وصياغتها
- يتسم بالتفاعلية فى صياغة وتنفيذ الاستراتيجية ، ويشارك ويتفاعل بين مختلف المستويات الادارية
- يعتمد على المرجعية الذاتية self- reference المتمثلة فى الحس الاستراتيجى والهدف الراسخ فى أذهان المسئولين ، والتى توجه اختياراتهم على أساس يومى فى عملية غالباً ما كان يصعب قياسها ورصدها من قبل
- نقاط التلاقي بين الذكاءالإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي تكون فى : التنبؤ بالمستقبل، والتغيرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة،دعم المدراء في اتخاذ القرارات
- المفكر الإستراتيجي لا بد أن يتمتع بالذكاء الإستراتيجي حتى يفكرإستراتيجياً

- **الذكاء التكتيكي:** Tactical intelligence

- محدد بدرجة كافية

- يعالج المسائل الفورية التي يواجهها المدراء الآن ويستطيع تشخيصها بوضوح وسهولة، بينما يقوم الذكاء الإستراتيجي على التحليل والتوجه نحو المستقبل والاستشراف ويفضي إلى إيجاد خطط للطوارئ



- الذكاء التكتيكي ذكاء عملياتي في حده الأدنى ولا يعتمد على الحدس والتنبؤ بينما يرتكزالذكاء الإستراتيجي بشكل كبير على الحدس
- الذكاء التكتيكي يتعامل باستهداف أفراد معينين، ولكن الذكاء الإسترا تيجي يهتم بفحص المشاكل بطريقة توفر الفهم الكامل لطبيعة المشكلة (الموضوع)، حتى تستطيع المؤسسة تطوير خطط شاملة لها
- يعتمد الذكاء التكتيكي على (مصدر أو اثنين) في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ (إجراء، مجموعة إجراءات، قرار واحد)، في حين يعول الذكاء الإستراتيجي على مصادر متعددة في استقاء المعلومات التي توظف في اتخاذ قرارات وصياغة سياسات متعددة
- يخصص للذكاء التكتيكي موارد محدودة غالباً ما تكون جزءاً من المواردالمخصصة للذكاء الإستراتيجي الذي يوسم بفيض المورد المخصصة له (أفراد،وأموال)

<u>مبادئ الذكاء الإستر اتيجي :</u>

من أبرز المبادئ التي تحكم عمل الذكاء الإستراتيجي وتشخص مقوماته هي :

(أولاً) دعمه لصناع القرارات وصاغة السياسات بوصفهم إستراتيجيون (مبدأ دعم القرارات).

(ثانياً) توافره لهم عند حاجتهم له (مبدأ الوقت المناسب)، وأن يكون هادفاً ويخضع للتنقيح المستمر لزيادة القيمة التي يحققها.

(ثالثاً) التنسيق في مركز المؤسسة ووجود إدارة مركزية لتنسيق جهوده (السيطرة والتنسيق المركزيين)، وعضد واين روسينكرانس (Wayne Rosenkrans) مدير الذكاء التنافسي في شركة (Astrazeneca) للمستحضرات الدوائية والرئيس السابق لجمعية خبراء الذكاء التنافسي هذا الرأي بالقول به: نحن بحاجة إلى وظيفة ذكاء إستراتيجي تنسق



مركزياً وتتسم بالعقلانية، وتأخذ شكل دولاب (عجلة شعاعية)، وتضم المساهمين بالمعلومات في وحدات الأعمال، لإدراك الطريقة التي تهيئ بها المؤسسة المعلومات والاستفادة منها في صناعة القرارات"

(رابعاً) رصده وتحليله الأحداث الأساسية ذات الصلة بالإستراتيجية المؤسسيةويقدم مؤشرات وتحليلات وتقنيات لمعالجة المعلومات، ثم صياغة السياسات بموضوعية.

لماذ الذكاء الإستر اتيجي مهم ؟

يعد الذكاء الإستراتيجي بمثابة السيف والدرع للمؤسسة، حيث يلعب دوراً مهماً في كل مرحلة من مراحل إستراتيجيات وعمليات المؤسسة ,وتبرز أهمية هذا النمط من الذكاء في إدارة المخاطر التي تواجه المؤسسة، ووصف المخاطر والتهديدات والفرص بطريقة تساعد المدراء في تحديد برامج وسياسات المؤسسة ، ويجعل هذا الذكاء المؤسسة قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية ويوفر الفرص لتعزيز المؤسسة ونجاحها، كما أن الذكاء الإستراتيجي يعمل على إعداد القادة ومساعدتهم في قيادة المؤسسة

ويلعب هذا الذكاء دوراً رئيساً في كل مجال من مجالات الإدارة وقرارات المؤسسة بخصوص الخطط المستقبلية، ويوفر وسائل الدعم للأهداف التشغيلية عن طريق التنبؤ بالتحديات المستقبلية ,كما تبرز أهميته في دوره الواضح في فهم التهديدات الناشئة،وإعطاء قدرة على التبصر للسماح بتطوير الإستراتيجيات، وإعطاء إنذار مبكر بالحاجة إلى قدرات جديدة وأولويات وصلاحيات مختلفة . كما ويلعب الذكاء الإستراتيجي دوراً كبيراً في بناء المؤسسة وإدارتها ويساهم بشكل كبير في نمو المؤسسة

ويعد الذكاء الإستر اتيجي عبرمنظوماته في منظمات الأعمال الأداة لما يأتي:

1. التمكين لضمان النجاح الإستراتيجي (الجودة الإستراتيجية والتفوق الإستراتيجي).



2. تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين، ومعرفة استراتيجياتهم الحالية، والوعي بافتراضاتهم وقدراتهم ونوع استجابتهم.
3. ربط المقدرات للمنظومات الذكية بالمقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الإنسان كأحدالتطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات.
4. بناء المركز الإستراتيجي لمنظمات الأعمال خاصة القيادية منها.
5. تشخيص الفرص الإستراتيجية وما يتلازم معها من أخطار وتهديدات في بيئة الأعمال الإلكترونية.
6. تعزيز القدرات الإستراتيجية وهندسة بناء علاقتها الإستراتيجية مع الزبائن والموردين.
7. التفكير الإستراتيجي وما يتصل به من نوافذ، وسيناريوهات إستراتيجية وتكوين المعرفةالإستراتيجية إبداعاً، وذاكرة، وتمثيلاً، وهيكلة واستجابة مؤثرة في محفظة خياراتهاالإستراتيجية التي تنظم القيمة المعرفية وعوائدها.
8. دعم القدرات التفاوضية والإبداعية لمنظمات الأعمال العالمية والدولية والمحلية.

ويوفر الذكاء الإستراتيجي المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات حول مستقبل المؤسسة، ويزود المؤسسات بالمعلومات التي تحتاجها حول بيئة العمل حتى تكون قادرة على توقع التغيرات، وتصميم الإستراتيجيات المناسبة التي ستخلق قيمة للزبون،وتحقق نمواً وأرباحاً مستقبلية للمؤسسة في الأسواق الجديدة

كما أن أهميته مستنبطة من كونه جزءاً من ثقافة المؤسسة، ويعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات فيها، كما ويهيئ المعلومات لعموم أقسام المؤسسة، ويمكن إدارتها والعاملين فيها من الإسهام بتصوراتهم إزاء المستقبل من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات



كما وتبرز أهمية الذكاء الإستراتيجي في التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ،ومساعدة المؤسسة في المحافظة على وضعها التنافسي في ظل التحديات المستقبلية على المدى البعيد، ويوجه قادة المؤسسة إلى الطريق الذي ستمضي فيه المؤسسة، والتركيز على النشاطات الاستباقية . وتشمل أشكال الذكاء الإستراتيجي تحليل المخاطر و التحري عنها و تقليل مخاطر الكوارث وتقييم التنبؤات والمعلومات في المستقبل

ويبرز دوره أيضاً في تطوير قدرة المؤسسات على التعلم الجماعي، لأنه أداة لبناء مؤسسات الغد، وعامل لتطوير الابتكار والمنافسة فيها ،ويساعد في بناء الذاكرة المنظمية عندما يجعل مديري المؤسسات يتحولون من العمليات غير المنهجية في أداء العمل، إلى أخرى أكثر هيكلة وتنظيماً، ويقدم الذكاء الإستراتيجي بيانات تحليلية متكاملة وقدرات لإدارة البيانات،ويوفر الكفاية و الفاعلية التي تتطلبها المؤسسات التنافسية

أدوار الذكاء الإستراتيجي:

تتحدد أبرز أدوار الذكاء الإستراتيجي في الجوانب الآتية:

1. دور الذكاء الإستراتيجي في عمليات التغيير.
2. دور الذكاء الإستراتيجي كسلاح تنافسي.
3. دور الذكاء الإستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرارات: ويعد هذا الدور الأبرز والأهم ، وتفصيلاً :

اولاً : دورالذكاء الإستر اتيجي في عمليات التغيير:

إن القضية الأهم هي المحافظة على بقاء المؤسسة في ظل التهديدات التي تواجهها والناتجةعن التغييرات في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، ويُعد الذكاء الإستراتيجي أداة إدارية فعالة لإدارة المستقبل وتوقع التغييرات التي قد تحدث وتؤثر على بقاء المؤسسة

ويساعد الذكاء الإستراتيجي المؤسسة على التخطيط طويل الأمد ويمكنها من توقع التغيير وإدارته، وأشار رجل الأعمال (Hopewell) إلى أهمية الذكاء الإستراتيجي في توقع التغيير وإدارته في المقولة التالية : "في ظل التغييرات البيئية السريعة والتي تجعلنا نرى المستقبل غيرواضح فإن هذا يجعل إستراتيجيتنا الحالية مهددة، نحن نحتاج إلى إستراتيجية متعلقة بتكوين المستقبل وليس التكيف مع التغييرات المستقبلية، الذكاء الإستراتيجي هو لإجابة الحاضر والمستقبل، لا بل إن هذا الذكاء يجعلنا نكون مستقبلنا ونرى النتائج" ، وكما يوفر الذكاءالإستراتيجي للمدراء تفهم وتبصر وسائل التغيير المحتملة للسياسات والإستراتيجيات والبرامج والتشريعات، ويمكنه فحص بيئة عمل المؤسسة وتحديد الأخطار والتهديدات والفرص التي تواجه المؤسسة ، ويوفر فرصة للمؤسسة لمعرفة ما يدور في البيئة التي تعمل فيها، وهذا يساعدها في توقع التغييرات التي من الممكن أن تحدث في المستقبل وإدارتها، ووضع الإستراتيجيات المناسبة للتكيف مع هذه التغييرات والاستعداد التام لأي تغيير مفاجئ قديحدث، ويمكن المؤسسات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية

إن توظيف عناصر الذكاء الإستراتيجي في قيادة المؤسسة يساعد المدراء في التنبؤ بالمستقبل، وهذا يساعد المؤسسة على تغيير نشاطاتها وخدماتها بما يتلاءم مع رغبات المستفيدين، وإتخاذ القرارات الصائبة حول أي تغيير أو أزمة قد تواجه المؤسسة، وبالتالي تستطيع المؤسسة التكيف مع هذه التغييرات.

ثانياً : دورالذكاء الإستر اتيجي كسلاح تنافسي:

برز هذا الدور في إطار توظيف هذا النمط من الذكاء في صياغة الخطط والسياسات المختلفة، وفي عمليات التغيير والتطوير، والارتقاء بمستوى الأعمال في بيئة ديناميكية تعمل فيهاالمؤسسات، وتجابه التحديات المحيطة بها، ويساعد هذا الذكاء المؤسسة في معرفة التغيرات التي قد تحدث في السوق، والتكنولوجيات الجديدة وهذا يساعد في تشكيل الخيارات الإستراتيجية، والمؤسسات التي تملك عمليات ذكاء إستراتيجي فعالة هي المؤسسات التي تستطيع إدارة المعلومات واستخدامها لتوقع اتجاهات السوق المستقبلية والفرص بنجاح والاستجابة لها

وفي مناقشته أهمية الذكاء الإستراتيجي كسلاح تنافسي أشار (Alden R. Taylor) المديرالتنفيذي لشركة الرؤى الإستراتيجية (Strategic Insights)، وهي شركة متخصصة باستشارات الذكاء الإستراتيجي،"إن الشركات التي تعتمد بشدة على الذكاء التنافسي التقليدي لحماية موقع قيادتها قد تُعرض بلايين الدولارات للخطر، لذلك فإن قادة الأعمال اليوم بحاجة إلى ما هو أكثر من مجرد فهم للحقائق والأحداث، فهم بحاجة إلى رؤية في دوافع المنافسين لاتخاذ القرارات حتى يتمكنوا من التحسب للتأثيرات التي ترمي إليها تلك الشركات المنافسة وفهم التهديدات المحتملةعلى طبيعة أعمالهم وليتخذوا القرارات الإستراتيجية قبل الحدث التنافسي"، ويعد الحصول على هذا النوع من الرؤية هو ما يوفره الذكاء الإستراتيجي لقادة المؤسسة ويركز الذكاء الإستراتيجي بشكل أساسي على تحليل المنافسين وفهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية، وفهم قدراتهم ، ورسم تحركات المنافسين والزبائن الافتراضية من خلال تبادل المعلومات الإلكترونية والاستفادة من الشراكة الإستراتيجية بقواعدالبيانات الإلكترونية، والجدول التالى يوضح دور الذكاءالإستراتيجي في التشخيص المبكر للفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة، من خلال مراقبته لمؤشرات انبثاق الفرص والتهديدات:

مجال الذكاء	تركيز الذكاء الإستراتيجي
نموذج الأعمال	- استبدال مصادر الموارد (المدخلات) - فاعلية السيولة النقدية - حماية براءات الاختراع
التسويق	- حيثيات (أوليات)مشتريات الزبون - الاحتفاظ بمعلومات الزبون - معدل تحول الزبائن نحو شركات أخرى، والقنوات التي يفضلونها - التحالفات ذات الأهداف الإعلانية Advertising Alliances
التسعير	- استخدام التسعير الديناميكي (المرن)
الإنتاج	- قوة التحول نحو النظام الرقمي - تحديد القاعدة التكنولوجية - إستراتيجية إعادة التنظيم
الإستراتيجية	- التحالفات الإستراتيجية - خطط التوجه نحو الزبون، والدخول في تجارب مباشرة معه عمليات إدارة المعرفة -الرهانات التكنولوجية (معايير التكنولوجيا، سلوك الزبون مثلاً)
المجهزون	- المرونة - الشراكات

Strategy Source: Pauker, Benjamin et al, "Strategic Intelligence Providing Critical Information for Strategic Decisions", Corporate Board, Executive Inquiry, 2000, p. (6).

ويتضح من الجدول السابق دور الذكاء الإستراتيجي في التشخيص المبكر للفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة، وكيف أن الشراكة تعد من أبرز عناصره مع أهمية نظم الذكاء في الوقت المناسب Just In Time Intelligence (JII) في تعزيز دور الذكاء الإستراتيجي في صياغة إستراتيجية المؤسسة (عبر توفيرها المعلومات الإستراتيجية اللازمة لصياغتها في الوقت المناسب)، وبما يسهم في خلق الثروة ودعم الميزة التنافسية للمؤسسة

وليس هذا وحسب بل للذكاء الإستراتيجي دور في جميع عناصر العملية الإستراتيجية، وفي تشكيل أنشطة الإدارة الإستراتيجية وتطوير إستراتيجية المؤسسة كما فى الجدول التالى، وكيف تزايدت أهمية هذا الدور حين وظفت تكنولوجيا المعلومات في توفير خدماته للمديرين التنفيذيين على المستوى العالمي، لتمكينهم من إتمام صفقاتهم في الأعمال العالمية بجودة أعلى والتنبؤ بفرص وتهديدات البيئة العالمية، ثم تحليل أسواقها (لاسيما في ظل التحديات المعاصرة)، كما وفر لهم رؤى جديدة عن البيئة والصناعة والأسواق كما في شركة Procter & Gamble

النشاط الإستراتيجي	التحديات الإستراتيجية النموذجية	إسهامات الذكاء الإستراتيجي
حلول القضايا الإستراتيجية القصيرة المدى	نشاطات المنافسين غير المتوقعة والتي تهدد الميزة التنافسية الحالية للمؤسسة، أو الفرص المحدودة المتاحة حالياً.	- سبر غور (الغوص إلى) الأهداف الإستراتيجية للمنافسين. - توظيف الذكاء الفني ومخرجاته المحدودة الأهداف. - بحوث السوق والمجهزين.
التخطيط الإستراتيجي السنوي	الداخلين الجدد يتولون إعادة تعريف الصناعة، وإعادة تحديد أطر العلاقة بينها وبين الزبائن والمجهزين باعتماد نماذج أعمال غير تقليدية، وتهدد	- تقديم ممارسات لوضع الخطط. - التنبؤ بالسوق. - توظيف ذكاء سلسلة القيمة.

	استمرارية التوجه الإستراتيجي الحالي للمؤسسة.	- البحث عن شراكات - استكشاف هياكل لقنوات الإبداع في المؤسسة، وعن شركات حديثة الظهور في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والانضمام إليها.
ممارسات (نشاطات) الرؤى الإستراتيجية	التهديدات الناتجة عن (التغيرات الحالية أو المحتملة للتكنولوجيا، واقتصاديات الصناعة، وتفضيلات الزبون)، وتأثيراتها على ديناميكيات المنافسة التي ترتكز على الأهداف الإستراتيجية البعيدة المدى.	- وضع سيناريوهات التخطيط - تطوير البدائل الإستراتيجية - توظيف الذكاء التقني ذو النظرة المستقبلية في أي مجال من مجالات عمل المؤسسة. - إعداد خرائط التكنولوجيا (الاستعانة باستشارات العلماء والتقنيين الرفيعي المستوى).

Source: Degenaro, Bill et al, (2000), "Strategic Intelligence Providing Critical Information for strategic Decisions", Corporate Strategy Board: Executive Inquiry, August, http://www.csb.executiveboard.com/ p.(5).

إلى جانب ما ذكر، برزدورالذكاء الإستر اتيجي في :

1- تحليل الصناعات الإستراتيجية العالمية على أساس الندية الدولية (دولة مقابل أخرى) للارتقاء بأساليب تفكير المدير العالمي، وجعله مبدعاً في صياغة الإستراتيجية، وتشجيع المؤسسة على المشاركة في الأسواق العالمية المرموقة

2- توفيره آليات لمواجهة التحديات المتزايدة التي تعيشها المؤسسات كـــ (تغير العقول في عصر المعلومات) ، و(القلق الإستراتيجي إزاء ظواهر التنافس بين أقسام المؤسسة بدل أن تساند بعضها بعضاً، أو عدم التوافق بين رؤساء المؤسسة في آرائهم، مثلاً)، لأنها تحديات تطلبت توظيف العقل الإستراتيجي في تحديد طبيعة الاستجابة تجاهها بعد وإسقاطها فرص البيئة المستقرة، ووجوب مواكبة حركة المعلومات

3- تقديمه الأفكار الهادفة لتحويل الابتكارات والاختراعات إلى سلع و/أو خدمات قابلة للتداول

وجميع الأدوار السابقة لاشك أنها ستقود المؤسسة إلى الاعتداد بهذا النمط من الذكاء كسلاح تنافسي يضمن لها الميزة التنافسية المستديمة، والتفوق على المؤسسات المنافسة ثم تحقيق النجاح التنافسي الذي تطمح إليه.

وظهر أثر عدم توظيف الذكاء الاستراتيجي في تأكيد الأهمية الإستراتيجية للأحداث التنافسية وفقدان الفرص الإستراتيجية في بعض الشركات مثل :

الشركة	التقلبات الإستراتيجية (الأحداث التنافسية)	الاستجابة (رد الفعل) تكتيكي الطابع	الفرص الإستراتيجية المفقودة
كومباك Compaq	تحسين منتجي الحواسيب من الدرجة الثانية لجودة منتجاتهم منتصف التسعينيات وتقديمها بأقل الأسعار، وتحول الزبائن نحو هذه الحواسيب لجودتها ورخص ثمنها...	استجابت الشركة بتخفيض أسعار منتجاتها، ودفع عجلة تسويق أفضل هذه المنتجات نحو القمة.	- إخفاق الشركة في طرح حواسيب شخصية ارخص وذات قدرة تنافسية سريعة، ولجوء مديروها التنفيذيون في نهاية المطاف إلى تسريح 20% من قوة العمل، وتخليها عن الحصص السوقية بعيدة الأمد لصالح المنافسين الأضعف.



كونتيننتال للخطوط الجوية Continental Airline	في أواخر الثمانينيات تحول الزبائن صوب خطوط الطيران المنخفضة الكلفة، والتي توفر خدمات السفر للمدن الإقليمية، وتهبط طائراتها في مطارات تقليدية كبيرة الحجم ك (مطار ساوث ويست South West).	أجرت الشركة خصومات موسمية وفصلية على أسعار رحلاتها، وطرحت خدمات كونتيننتال اكسبريس السيئة التنظيم (منخفضة الكلفة وغير جذابة).	- لم تفلح الشركة في تطوير قدراتها الداخلية لتوفير خدمة طيران تنافسية وقليلة الكلفة، وفشل تجربتها الأولى في خدمات كونتيننتال اكسبريس، والتي أسهمت في إفلاسها.
كوداك Kodak	شهد منتصف السبعينيات ظهور منافسين يصنعون أفلام منخفضة الكلفة، مع طرحها بقوة في السوق أمام هواة التصوير الفوتوغرافي.	أبقت الشركة على عملياتها كما هي مع تخفيض متردد على أسعار سلعها الرائجة.	عدم طرح الشركة لبديل عن الأفلام منخفضة الكلفة زهاء الـ (10) سنوات، وتخليها عن حصة السوق البعيدة الأمد لصالح المنافسين ذوي الكلف المنخفضة

ثالثاً: الذكاء الإستر اتيجي ودعمه لصناعة القرارات :

يعد الأبرز بين الأدوار، فهذا الذكاء يوفر المعلومات والمعرفة لصناع القرارات في إطار التحولات المتلاحقة ، إلى الحد الذي اصبح يعد فيه أداة للـ (الحكومات، والمؤسسات،...) في صناعة القرار، وفي التعامل مع القرارات التي تركز فيها الإدارة على متغيرات غير قابلة للقياس، وفي اختيار البديل المناسب من بين البدائل المطروحة ، مع دعمه للقرارات الاستباقية Proactive (تستبق فيها المؤسسات الأزمات قبل وقوعها وتهيأ لمواجهتها)

حيث يدعم الذكاء الإستراتيجي لمتطلبات صناعة القرار لدى كبار المديرين في المؤسسة، بتزويدهم بالمعلومات ذات العلاقة بأقسامهم، ومدَّهم برؤى جديدة في صناعتها من خلال:-

1- تحديده للرئيس التنفيذي الأعلى Chief Executive Officer النماذج المنبثقة في بيئة الأعمال، والتي تشكل تهديداً لموقع المؤسسة في السوق أو تتضمن تطبيقات لأعمالها.

2- أنه على مستوى:

أ- الإستراتيجية: يحدد فرص النمو الجديدة داخل هذه الإستراتيجية وخارجها.

ب- مدير الذكاء الأعلى: يوفر المعلومات عن كيفية بناء إدارة المعرفة ونظم المعلومات المنظمية.

ج- المبيعات: يحدد قنوات البيع المتاحة للحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب الجدد منهم.

د- البحث والتطوير: يشخص التكنولوجيات والتطورات الجديدة ذات التأثير الجوهري في اقتصاديات الصناعة التي تعمل المؤسسة في إطارها.

هـ- المالية: يحدد الفرص المتاحة في بيئة الأعمال،والتي يسعى أصحاب رؤوس الأموال إلى الاستثمار فيها.

و- التسويق: يشخص الاتجاهات الجديدة للزبائن والتي قد تشكل تهديداً للعلامة التجارية للمؤسسة.

ز- الموارد البشرية: يشخص المهارات الجديدة الواجب توافرها في العاملين لبناء القدرات الجديدة للمؤسسة.

وليس هذا وحسب بل ،يوفر معلومات إستراتيجية في الوقت المناسب، وإرشادهم المديرين إلى المشكلات التي تعيقهم عن صناعة قرارات فاعلة، لاسيما المعقد منها كـ(الاندماج مع مؤسسة أو أكثر، اختيار افضل المرشحين للمراكز القيادية..)، وتوجيههم لتأثيراتها على مستقبل المؤسسة، وللمخاطرة المحيطة بصناعتها وبما يؤشر دور هذا الذكاء في:

(أولاً) بناء الذاكرة الإستراتيجية للمؤسسة، وبناء منظمات المستقبل.

(ثانياً) إيجاد حوار مبني على ثقافة عالية بين صناع القرارات في مختلف المجالات.

(ثالثاً) قيادة المؤسسة إلى تحقيق تطلعاتها الإستراتيجية.

وتتحدد أسباب تنامي أهمية دور الذكاء الإستراتيجي في دعم عمليات صناعة القرار في:

1- تزايد حاجة المديرين للمعلومات في إطار عملهم في بيئة يسودها عدم التأكد،واعتماد المؤسسة على جهود الذكاء ذات التوجه الإستراتيجي في دعم عملية صناعتها للقرارات الإستراتيجية

2- اللامحدودية الكبيرة في بيئة القرارات (لاسيما الإستراتيجية)، لأن أهدافها غير معرفة بدقة، وعدد البدائل كبير ولا يسمح بتحليلها بطرائق تقليدية

3- سعي المؤسسة لصناعة قرارات ناجحة وترتكز إلى معلومات دقيقة كونها محاطة بقيود حكومية ومخاطرة كبيرة أوجبت استنهاض عقلها الإستراتيجي في مجابهتها واستشعارها بتزايد الثمن الناتج عن الخطأ في صناعة القرارات.

4- تركيز صناع القرار على التحليل، بدلاً من البحث عن معلومات واقعية لصناعته



5- تسارع المؤسسة لبناء قدراتها في التنبؤ، واعتمادها معايير دقيقة في الحكم على أدائها وتحديد الفرص الجديدة ثم اقتناصها، وتجنب التهديدات أو تحويلها إلى فرص وللارتقاء بهذا الدور تعتمد المؤسسة واحد أو اكثر من الأساليب الآتية:-

أ- اعتماد مجموعات الذكاء الإستراتيجي في توفير المعلومات عن (سلوك الزبائن والمنافسين، وديناميكيات الصناعة والإبداع)، وتحليلها وتقديمها لكبار صناع القرار

ب- اعتماد تقنية خارطة القرارات لتمكن صناع قراراتها من رصد الفرص، وتوليد البدائل والارتقاء بعملية المفاضلة بينها، ثم اختيار الأفضل الذي يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة

ج- اعتماد المسح البيئي كأداة توافر قاعدة عمل لصناع القرارات الإستراتيجية، وتنمي فيهم مقومات التفكير الإستراتيجي، والتوجه لتبني وجهات نظر مبتكرة

ومن تأمل مؤشرات الدور الذي ينهض به الذكاء الإستراتيجي في دعم عمليات صناعة القرار، يمكن القول أن :

(أولاً) إن هذا الدور ينمي قدرة المؤسسة على بناء سمعتها، وتبوئها موقعاً يسِّرع في إقامة بنائها الإستراتيجي الذي يضمن لها التفوق.

(ثانياً) تعد المعلومات نقطة الانطلاق لأداء هذا الدور، شريطة اعتماد طرائق أخلاقية وتكنولوجيا المعلومات في جمعها، وأن تتوافر في الوقت المناسب، ثم الاستفادة من المعرفة التي توافرها هذه المعلومات في بناء وتطوير إستراتيجيات إدارة صناعة القرار.

(ثالثاً) إن الذكاء الإستراتيجي بأدائه هذا الدور لا يوفر فقط هيكلاً منهجياً لدعم صناعة القرار، بل يتيح أيضاً المرونة في التعامل مع النماذج الجديدة في صناعتها، ويهئ تقديرات مستقبلية لصناعها، ويوجههم لصناعة قرارات استباقية لمواجهة التغييرات.

خصائص القادة الأذكياء استراتيجياً:

لقد كان للفلاسفة السبق في عدّ الذكاء من سمات الحكام. فقد أكد أفلاطون ان العقل من سمات حاكم الدولة الذي يتمتع بفضيلة الحكمة، وان الحكم لا ينبغي انتقاله إلا لفيلسوف آخر يعادل الأول في الذكاء وسلامة التفكير،وأشار الفارابي إلى أن (الذكاء، وسلامة العقل، والذاكرة الواعية...) هي سمات رئيس المدينة الفاضلة. وإلى جانب الفلاسفة، دلت سمات الرسول (ص) على القائد الذكي الحكيم

وعلى الجانب العملى المعاصركان (لوجير ستنير Louger Stner) الرئيس التنفيذي الأعلى لشركة "IBM" يتمتع بكثير من السمات ومنها الذكاء ويوظفها في عمله، فأرتفع بذلك سعر سهم الشركة بنسبة (18%) خلال الأشهر الـ(15) الأولى من عمله واستمر بذلك، مما قاد الشركة إلى النجاح التنافسي ،كما وأن الأقسام التي يرأسها مديرون يوسمون بسمات محددة منها الذكاء تحقق عوائد بنسبة (20%) زيادة عمن لا يتمتعون بها،الأمر الذي يعكس أهمية هذه السمات عموماً، والذكاء بشكل خاص في الارتقاء بأداء القادة ومؤسساتهم في آنٍ واحد.

ومع حقيقة كون الذكاء إحدى سمات القادة، ميز علماء النفس مثل هوارد كاردنر (Haward Gardner) من جامعة هارفارد (Harvard)، وروبرت ستيرنبرغ (Robert Sternberg) من جامعة يال (Yale)، ودانيال غولمان (Daniel Golman) خلال العقد الماضى بين نوعين من الذكاء يوسم بهما القادة الناجحون ، مما يشير إلى بروز اختلافات في نوع الذكاء المقصود، وفي القابليات الفكرية التي تسير بقادة اليوم نحو سلم النجاح هذين النوعين هما :

1- الذكاء العاطفي (الشعوري) Emotional Intelligence: يبرز هذا النوع من الذكاء حين يزداد تركيز القادة على الجانب الإنساني، ويعبر عن "القدرة على مراقبة شعورناً وشعور الآخرين، والتمييز بينهما، وتوظيف نتائج التمييز كمرشد لتفكيرنا وأعمالنا وسلوكياتنا ، أو "القدرة على إدراك المشاعر والتعبير عنها أو استيعابها، بالتفكير وتنظيم المشاعر الشخصية ومشاعر الآخرين"

2- الذكاء الإستراتيجي Strategic Intelligence: يتسم به القادة الناجحون ممن يعملون في مجال التكنولوجيا، مع نقص كبير في الذكاء العاطفي لديهم كـ بيل غيتس (Bill Gates) صاحب شركة مايكروسوفت للبرامجيات الذي يقول في الذكاء العاطفي: "انه أغبى شيء سمعته على الإطلاق"، وهذا يجعل القادة إما يوسمون بالذكاء العاطفي أو يعدّون أذكياء إستراتيجياً، وذلك في إطار تميزهم في عناصر كل نوع منهما، يرى البعض أن القائد الذكي إستراتيجياً بحاجة إلى شراكة – أو الجمع بين النوعين أو الأنواع المختلفة من الذكاءات - مع القائد الذكي شعورياً، لأن مهارات النمط الأخير من الذكاء تكمل مهارات النمط الأول، فنحصل على قائد مؤثر إنسانياً وإستراتيجياً ومتفوق على المنافسين خاصة فى ظل: حاجة القادة إلى التمتع بأنماط مختلفة من الذكاء وتوظيفها في التكيف مع العمليات والتكنولوجيات الجديدة،وبروز أنماط جديدة من القيادة كالقيادة (الإستراتيجية، والعملياتية، والفرقية، والمعرفية، والوظيفية، والشبكية..)، والتي أوجبت تنوع أنماط الذكاء التي توسم بها تلك القيادات، بدلاً من الاعتماد على نمط بمفرده

وقد حدد Maccoby صفات القادة الأذكياء استراتيجياً كمايلي :

1. يفكرون استراتيجياً، ولديهم القدرة على وضع الخطط والإستراتيجيات.
2. لديهم القدرة على تنفيذ الإستراتيجيات في ظل التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسة.
3. يخلقون شراكات تفاعلية مع قادة آخرين ومؤسسات أخرى.



4. لديهم القدرة على تحفيز الموظفين، وتلبية احتياجات الزبائن.

5. لديهم القدرة على التصور.

وأشار البعض إلى أن هؤلاء القادة يتصفون أيضاً ب:

1. أنهم كالمحاربين الحكماء يتصرفون بحسم (يفعلون ما يقولون)، ويتمتعون بقدرات إستراتيجية عالية، ووضوح في التفكير، وهم ذوو حكمة واستقامة، ويحفزون الآخرين على الأداء المتميز، فضلاً عن إدارة الصراعات المؤسسية بثقة وسيطرة عاليتين، وتوظيف العقل الإستراتيجي في هذا المجال.

2. إنهم لا يعتمدون طرائق تقليدية في توظيف عقولهم في الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات المحيطة بمؤسساتهم ،مع حرصهم على التميز في استخدام مواردهم الفكرية والموارد المادية لمؤسساتهم، وتفكيرهم بأساليب مبدعة.

3. التمتع بثقة عالية بالنفس، واستقامة طبيعية تعزز فيهم مهارات التركيز الإستراتيجي الطوي للأمد، وتلهم من يعملون معهم مزيداً من الإبداع.

4. التركيز على اقتناء المنتجات البحثية الإنموذجية، بدل إنفاق أموال كثيرة على/ أو استنفاذ المصادر المهنية من داخل المؤسسة، وبما يجعله ينوع مصادر الذكاء ويدير المعلومات بكفاءة تحقق قيمة مضافة

5. التشخيص الدقيق لتغيرات السوق ذات الأهمية الإستراتيجية، وتمتعه برؤى جديدة عن الزبائن والمنافسين ك (تحديد مراكز ربحية المنافسين واقتناص أفكارهم الجيدة، وفهم زبائن الأعمال..)



وهناك (6) مراحل متتابعة مرتبطة بعملية الذكاء الإستر اتيجي وهي:-

1. **مرحلة الاستشعار Sensing**: بناء الوعي والقدرة لدى القادة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية بالنسبة للمؤسسة.
2. **الجمع Collecting**: تركز على طرق جمع البيانات ذات الصلة والمغزى.
3. **التنظيم Organizing**: تشمل هذه المرحلة تنظيم البيانات التي تم جمعها وتنسيق ها وهيكلتها ووضعها في شكل مصادر للمعلومات.
4. المعالجة **Processing**: تحليل البيانات وتنظيمها وتحويلها إلى معلومات بالطرق والأدوات المناسبة.
5. **الاتصال Communicating**: تتضمن تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات للمستخدمين.
6. **الاستخدام Using**: اعتماد المعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط، وتحديدإجراءات تنفيذهما.

وكل مرحلة من المراحل السابقة لا تتم بشكل فردي، بل يتم تحقيقها بالتعاون بين المدراء والموظفين.

<u>عناصر الذكاء الإستر اتيجي :</u>

تؤشر هذه العناصر وبوضوح تام دور الذكاء الإستراتيجي في الارتقاء بقدرات قادة المؤسسات، وتتبلور في:-

<u>1- الاستشراف (*Foresight*)</u>: جاءت لفظة الاستشراف في القرآن الكريم بقوله تعالى في سورة (الحشر/ آية 18) "يأيها الذين آمنوا اتقوا الله ولتنظر نفسٌ ما قدمت لغدٍ، واتقوا الله إن اللهَ خبيرٌ بما تعملون"، وتعبر عن " قابلية القائد على التفكير في صورة قوى غير مرئية، ولكنها تصنع المستقبل"، وهو في مجال العمل" استشعار المؤسسة وقادتها بوجود موجة قادمة ثم ركوبها" ، أو "إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل، بإبصار تطوره مستقبلاً، وتمييز ما يمكن (تجنبه، والتأثير فيه، والسيطرة عليه)"، كما ويشير إلى " بصيرة الفرد ونظره في عواقب الأمور، أو رؤيته الاتجاهات المستقبلية عبر رصد (مسح) Scanning العوامل الديناميكية في الوقت



الحاضر" ، وبما يؤكد وقوع الاستشراف في المستقبل المحكوم باللاتأكد والمخاطرة، لأن ما يظهر من الشيء لا يمثله، وينبغي إضافة الجزء المخفي منه لاستكمال صورته واتخاذ القرارات في إطاره.

وتظهر أهمية هذا العنصر في توظيف الذكاء الإستراتيجي لقادة المؤسسات في المجالات المختلفة، من خلال :-

أ- اعتماده التوقع Anticipation في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب هادئ ومنتظم، ولو كانت في شكل سلسلة من الأزمات، لأنه من ضرورات صناعة المستقبل والتنبؤ به وتبوأ المنظمات لمركز إستراتيجي افضل، فضلاً عن كونه ممارسة مهمة في عالمنا المتغير على نحو غير مسبوق

ب- نجاح القادة في اعتماد السيناريوهات بتقديمها وصفاً لأحداث مستقبلية بديلة، واستشعار التغيرات البيئية في صورة قوى غير مرئية وتطوير قدراتهم في التكهن بهذه التغيرات والتعامل معها (داخلية كانت أو خارجية)، وسواء نتجت عن نشاطاتهم الشخصية أم النشاطات المؤسسية

ج- توفير طاقة استقرائية تسمح للقائد بتطوير إستراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

د- استيعاب القادة للعمليات المؤسسية الرئيسة، وتعزيز خياراتهم والارتقاء بمعرفتهم وخبراتهم العملية

الاستشراف ينسق القدرات العقلية للقادة، ويمنحهم رؤيةً وإبداعاً وتبصراً بقضايا السوق والمنافسين، وهو ما يعد أمراً مهماً في صناعتهم للقرارات بصدد تلك القضايا، كما ويوسع آفاق تحليلهم لها، وتبادلهم الآراء مع بعضهم البعض كخبراء أكثر من كونهم قادة لكل مؤسسة على حدة، مع فهم أكبر للقضايا الإستراتيجية البعيدة الأمد، وتطوير وجهات نظر جديدة بصددها، وبما يجعل الاستشراف يعقد الماضي بالحاضر لتحديد معالم المستقبل ما أمكن، من خلال التخمين العقلاني والتنبؤ وإعداد السيناريوهات المتعددة.



وأخيراً فإن الافتقار إلى عنصر الاستشراف قاد عدد من المنظمات إلى الفشل كشركة (ليوسنت Lucent) التي عاشت إدارتها متاعب كثيرة ثم فشلت، لقصر نظرها في رؤية الطلب على معدات الربط الشبكي لأنظمة -OC) (192 الفائقة السرعة، والمعتمدة في نقل الأصوات والبيانات لمسافات بعيدة

2- <u>تفكير النظم (*Systems Thinking*):</u>

يعبر عن :القدرة على توليف (دمج) العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها، أو "دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام ،وبما يؤشر ارتكاز هذا العنصر على مفهوم النظام (System Concept) الذي يعني : مجموعة وحدات، عناصر، عمليات مترابطة، وتكّون كلاً منتظماً وبقيم مخرجات اكبر من القيم المضافة إليه من الوحدات المشاركة فيه فيما لو عملت مستقلة عن بعضها البعض، وبما يعزز قابلية ادراك تفاعل الأجزاء مع بعضها، ووظيفة كل منها في إطار النظام الكلي للخروج بقيمة اكبر، على غرار أقسام المؤسسة المتفاعلة مع بعضها والتي ترتكز على رؤى وقيم مشتركة إزاء أنشطتها بما يحقق قيمة مضافة للمؤسسة.

ويعد "مدخل تفكير النظم" منهجاً قديماً أعيد اكتشافه حديثاً كأسلوب متقدم للتكيف مع الحياة والبيئة، إذ بدأ (لودفيك فون بيرتلانفي Ludwing Von Bertalanffy) النمساوي الأصل و (أحد جهابذة الفكر المحدودين في القرن العشرين، وأبو نظرية النظم وتفكير النظم) العمل في مضمار هذا التفكير قبل زهاءأكثر من (50) عاماً خلت، وأثار المدخل اهتمام راسل أكوف (Russell Ackoff) المدير التنفيذي لشركة (كندیان باسفيك Canadian Pacific) والدكتور جاي فورستر(Jay Forrestor) البروفيسور في الـ (MIT) وآخرين غيرهم، كما شُخِّصَ اكثر من (25) مجالاً علمياً كـ (البيئة، والأحياء، والفيزياء، والنفس، ...) التي تضرب جذورها في عمق القوانين الشاملة للنظم الحية والطبيعة البشرية، يدور كُتّابها في فلك تفكير النظم، وكان لـ (23) دولة الفضل في انبثاق "جمعية النظم العامة" إبان مدة السبعينات

ويتحدد النظام الذي يستند إليه هذا العنصر بمجموعة شروط هي:-

أ- لكل جزء فيه قدرة التأثير في سلوك النظام وخصائصه كوحدة متكاملة.

ب- خواص المجموعات الثانوية المكونة لكل جزء هي نفسها خواص الأجزاء المكونة لتلك المجموعات.

ج- يستنبط النظام خواصه وسلوكه من طريقة تفاعل أجزائه، وليس من طريقة عمل كل منها كوحدة مستقلة.

د- إمكانية التمييز بين نوعين من الأنظمة على وفق (راسل آكوف Russell Ackoff):

(أولاً) الميكانيكية: تعمل أجزائها وتتفاعل لخدمة الغرض من ورائها كـ (تصميم السيارة لأغراض النقل مثلاً).

(ثانياً) العضوية: تصمم أجزائها ورائياً كـ (الجسم البشري) لتتفاعل، ويعمل كل منها كنظام مستقل كـ (المؤسسة)، فهي كالجسم البشري وعلى قائدها أن يحفز أجزاءها للعمل في خدمة أهداف النظام الكلي.

إذن :

1- ان ارتكاز هذا التفكير على مفهوم النظام يجعله قابلاً للتأثر بعوامل البيئتين الداخلية والخارجية، وبما يوجب تحليل التفاعل بين عناصره في إطارهما لغرض الارتقاء بفاعلية النظام.

2- إن القادة الذين يتسمون بهذا النمط من التفكير يمتلكون دماغاً تحليلياً، ومع التعلم والخبرة المتراكمة سينجحون في إدراك الترابط بين أجزاء النظام وعلاقتها بالكل، وحينها سيشخصون السبب الحقيقي لأية مشكلة (إذا ما تعددت أسبابها).

وبالتركيز على تفكير النظم كعنصر تحليلي يبرز دور الذكاء الإستراتيجي في ترسيخ سمات القادة الناجحين، كونه يهئ الآتي:-

أ- إطاراً للتفكير الإستراتيجي وأسلوباً لمجابهة تعقيدات البيئة.

ب- طريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر وبافتراض ثبات القواعد الأساسية من نظام لآخر.

ج- طريقة أجدى للتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الإستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم وديناميكياتها.

د- رؤية أوضح، وتقييم أدق لمجريات الأحداث في المؤسسة والعلاقات بين أنظمتها، والنتائج المتمخضة عن تلك العلاقات.

هـ- طرائق افضل لابتكار الإستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغيرات الإستراتيجية، وإبقاء الرؤى والأهداف حية في جميع الأوقات.

و- الفرصة لمشاركة (الأفراد، وفرق العمل) في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر البعيد الأمد في المؤسسة، وتقليل الآثار السلبية الناجمة عنها.

ز- وسائل اتصال حديثة بين أقسام المؤسسة، ونظام متقدم من التفكير النقدي بين مديريها.

مما تقدم يتضح أن هذا العنصر عزز دور الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات بعدّه مدخلاً متقدماً للتفكير الإستراتيجي والفكر النقدي، وكونه أسلوباً معاصراً للتكيف مع الحياة أولاً، وتكيف المنظمات مع بيئتها ومع التطورات المتلاحقة ثانياً.

3- الرؤية المستقبلية *(Visioning)*:

لنا في قصة النبي يوسف (عليه السلام) إنموذجاً رائعاً للرؤية، فقد جاء في الآيتين (47، 48/ سورة يوسف) قوله تعالى "قال تزرعون سبع سنينَ دأباً فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلاً مما تأكلون، ثم يأتي من بعد ذلك سبعٌ شدادٌ يأكلنَ ما قدمتمْ لهُنَ إلا قليلاً مما تحصنون".

ولقد دربت الكثير من الشخصيات العلمية والإدارية نفسها على الرؤية (تصور الماضي والحاضر والمستقبل)، وجنت نتائج إيجابية على الرغم من أن هذا العنصر قد يجعل المرء انطوائياً، لأنه لا يوظف دماغه لرؤية الأشياء فقط بل استعادة صور ما شاهده بعد إغماض عينيه او رؤية أشياء لم يرها من قبل، وهو ما يعد أحد أعمدة الخيال، وبالتالي تعبر الرؤية عن "قدرة الفرد على تشكيل صورة لشيء لم يتم اختباره كاملاً، بعيداً عن مصطلح "التكهن" الذي يشير إلى "قدرة الفرد على رؤية التطورات قبل حدوثها"، والذي يرتبط بشيء حصل سابقاً وينتظر نتيجته

والرؤية المستقبلية توصف بــ "القدرة على توظيف بعد النظر وتفكير النظم – كعنصرين للذكاء الاستراتيجيى- في تصميم إنموذج مثالي للمؤسسة"، ولا تعني "ركوب موجة ما نحو المستقبل فحسب، بل أيضاً توجيه (التحكم) بمسارها"، وهي أيضاً "القدرة على بناء (تصميم) المؤسسة في صورة نظام اجتماعي قادر على صياغة إستراتيجية أعمال حقيقية"

وإلابد من رتباط الرؤية بالخيال الذي يتيح اختراع الأشياء عبر الدماغ، وهو ما يتطلب تصور الفكرة وإلا فلا وجود لها، وبالتالي فهي شكل من أشكال تخيل الآفاق المستقبلية البديلة، وترتبط بالنظر وبإمعان إلى الواقع، كما وتركز على المعتقدات المؤسسية كمؤشر مهم في صياغتها.

والرؤية بدلالة فلسفة المؤسسة تعبر عن "فلسفة المؤسسة التي تجسد تصور مديروها في صيغة تعابير واضحة"، وهي بدلالة ثقافة المؤسسة" ترجمة للتصور الفلسفي لمديري المؤسسة وأسلوب تفكيرهم وروح المبادرة لديهم"

ويبرز دور الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي للقادة الناجحين بدلالة:-

أ- كونها مع كل من (إدارة التغيير، والثقافة، والهيكل، والسياسة...) محاور تحدد نطاق عمل القادة، كما وأنها أحد محاور القيادة الإستراتيجية، وهي مع التفكير الإستراتيجي من سمات المدير الإستراتيجي ، والأساس لنمو المؤسسة في الأسواق المستهدفة، والتاريخ وعبره ملئ بأدلة عن شخصيات قيادية حققت المجد لمجتمعاتها باعتمادها (الرؤية، والإبداع، والذاكرة، والتفكير والسلوك الإستراتيجيين) في رصد الموارد، واكتسبت قدرة التعامل مع محيط المنافسة الإستراتيجية

ب- مجابهة التحديات في إدارة كل من (العمل المعرفي، ورأس المال الفكري) من قبل قادة ذوي خيال فائق ، والتكيف مع التحديات الحاسمة المحيطة بالمؤسسة

ج- إن الرؤى الجديدة تعد مفتاحاً للنجاح في عمليات التغيير الإستراتيجي

د- توفيرها تصور عن زبائن المؤسسة لأنهم غايتها، ولابد من رصد تحركاتهم بين المؤسسات المنافسة، وتلمس رضاهم عن منتجاتها، وتشكيل رؤى جديدة عنهم والالمام بالتقنيات الجديدة في خدمتهم

هـ- اعتماد القادة لرؤاهم في تحديد مواقع المنافسين واتخاذ قرارات صائبة كرد فعل إزاءها.

و- تمكينهم من:

(1) صياغة التوقعات بصدد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية مقارنة بالتوقعات السابقة، وهو ما يعد جزءاً لا غنى عنه في العملية الإستراتيجية وفي صياغة سياسات المؤسسة.

(2) تطوير القواعد والبنية الأساسية للاتصالات المؤسسية التي تعد عوامل أساسية لإدراك فرص الفوز بالميزة التنافسية.

ز- الإيمان بأن المؤسسات الذائعة الصيت هي نتاج قادة ذوي ثقافة تترجم رؤاهم إلى واقع ارتقى بسمعة منظماتهم.

وتتفاوت مستويات الرؤية المطلوبة للمديرين على وفق المستوى الذي يعملون فيه، فهي مطلوبة بمستوى (عالٍ لمديري المستوى الأعلى، ومتوسط لمديري المستوى الوسط، وضئيل لمديري المستوى الإشرافي (الأدنى)، مع مراعاة حقيقة أن المستوى العالي لمديري المستوى الأعلى (قادة المؤسسة) يرتبط بقدرتهم على التفكير التجريدي والنظري، وتشخيصهم العلاقة بين القوى التي لا يستطيع مديرو المستويات الأخرى رؤيتها، مع وجوب فهمهم للمواقف وإدراك ثم استثمار الفرص قبل المنافسين،ولابد لنجاح الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي أن تكون قابلة للتطبيق ، فضلاً عن ارتباط نجاحها بـ:

1- دور إدارة الذكاء في تهيئة المعلومات التي تسهم في بناء رؤية مستقبلية رصينة لدى قادة المؤسسة

2- دور إدارة البحث والتطوير في إجراء البحوث التي تتوافق ورؤية المؤسسة وقادتها، وتجسيد نتائجها لتلك الرؤية

3- أنواع النظم كأساس للعنصر الثاني من عناصر الذكاء الإستراتيجي (تفكير النظم)، فبعض القادة ذوي رؤية مستقبلية مبدعة للأنظمة الميكانيكية وليس العضوية (الاجتماعية) التي تكون أكثر تعقيداً، لارتباطها بسلوك البشر ولتعثر الكثير منهم في فهم هذا السلوك كـ (جيورجين سجيرمب Jurgen Schrempp) المدير التنفيذي لشركة دايملر كرايسلر (Daimler Chrysler) الذي ادعى سلامة رؤاه بالرغم من النتائج المالية المخيبة للآمال التي حققتها الشركة، ملقياً باللوم على معاونيه لعدم تنفيذهم لرؤاه، وعلى النقيض تمتع (جاك ويلش Jack Welch) المدير

التنفيذي لشركة جنرال اليكتريك (GE) برؤية متطورة لم يركز فيها على العمل فقط، بل ركز أيضاً على توجيه العاملين بما يجعل الشركة تتبوأ مركزاً مرموقاً في السوق

4- تكوين رؤى مستقبلية مستمدة من الواقع، وتضمينها إشارات التغير البيئي بعد تشخيصها مبكراً وحل ملابساتها، كي لا تتعرض المؤسسة للفشل كما حصل مع كثير من الشركات مثل (Digital, Sears, Kodak, Xerox) بعد أن غدت قراراتها عمياء (قادت بها إلى السقوط من مركزها الريادي) واعتمدت رؤية بعيدة عن الواقع

ومما لا شك فيه، فإن تبني رؤى مستقبلية ناجعة يعزز دور الذكاء الإستراتيجي في إيجاد قيادات مؤسسية إستراتيجية، تسير بمؤسساتها نحو النجاح والتميز.

4- الشراكة *(Partnership)*:

تعكس الشراكة قدرة القائد الذكي إستراتيجياً على/ أو إجادته إقامة تحالفات إستراتيجية كـ (كارلودي نيتي المدير التنفيذي لشركة اولفتي) الذي جسد رؤية شاملة للشراكة بإبرامه (اتفاقيات تعاونية، وتحالفات أو اندماجات مع شركات أخرى في صورة شبكات إستراتيجية) و(ريتشارد هيتس Richard Hatch) الفائز بجائزة البرنامج التلفزيوني (Survivor) الذي نجح في تشكيل تحالفات مع منافسيه على الرغم من معرفته المحدودة بهم)، و(آندي كروف Andy Grove) القيادي في شركة (انتيل Intel) الذي اتاح له ذكاءه الإستراتيجي الخارق الدخول في شراكة مع شركة مايكروسوفت (Microsoft) ومصنعي الحواسيب الشخصية كشركتي (كومباك Compaq) و(ديل Dell)، وإقامته شراكة داخل شركته مع (كريج باريت Graig Barrett) المدير التنفيذي لشركة (Intel) حينها، وهذا ما أتاح له الهيمنة على سوق المعالج المايكروي (Microprocessor)، و(ستيف جوبز Steve Jobs) أحد قادة البحث والتطوير في شركة (اكسي روكس بارس Xerox Parc) الذي أوجد شراكة داخلية مع شركة (أبل Apple)، مكنت الشركة الأخيرة من السيطرة على سوق الحواسيب، وهذا ما يجعل عنصر الشراكة يدور في فلك (إقامة التحالفات، وبناء الشراكات الداخلية أو الخارجية)، ويكون أداة لتعزيز قدرات القادة الذين يتمتعون بالقوة في

بعض عناصر الذكاء الإستراتيجي ، ويعانون ضعفاً في البعض الآخر، إلى جانب اعتماد هذا العنصر في التعامل مع مجهزي المؤسسة

إن تحالف[*] المنظمات، وليس اندماجها[**] مع بعضها هو الأقرب إلى مفهوم الشراكة، لأن التحالف يحفظ لكل منظمة شخصيتها وكيانها، في حين أن الاندماج يجعل المنظمات تفقد شخصيتها وتذوب في بعضها لتبرز مؤسسة جديدة للوجود.

ويتحدد دور الشراكات في الارتقاء بقدرات قادة المؤسسات من خلال لآتي:-

أ- كونها أحد اتجاهات التنظيم المعاصرة التي تمهد السبيل لـ (تحسين كفاءة الشركاء، واشتراكهم في أداء المهمات وتقليل تكاليفها، وتحويل تنافسهم إلى تعاون).

ب- كونها إحدى آليات (التأقلم مع تحديات البيئة المضطربة، واقتناص الفرص الناتجة عن التطورات التكنولوجية، وضمان انسيابية الخبرات والأفكار بين الشركاء).

ج- توفيرها إطار عمل تعاوني للتشارك في الموارد النادرة وفي تهديدات الدخول إلى الأسواق الجديدة. وكذلك التكيف مع البيئة المتغيرة.

د- إشباعها حاجات المستفيدين وتوسيع نطاق خدمتهم، مع (الإبداع في حل المشكلات، والتفوق في الأداء، ودعم

[*] التحالف يعبر عن "قيام منظمتين أو أكثر بالاشتراك في الموارد والنشاطات من أجل تنفيذ إستراتيجية معينة"، ويتم في إطار التعاملات الودية بين المنظمات، بعيداً عن أية عملية للاستحواذ غير الودي والتي تحصل في (عمليات الاكتساب) من أية منظمة تجاه الأخرى

[**] الاندماج يشير إلى "إستراتيجية تتفق بموجبها مؤسستان على دمج عملياتهما على وفَق أسس متساوية نسبياً، وتكوين مؤسسة جديدة"

الاستثمار الطويل الأمد) ثم تحقيق قيمة أكبر لأطراف الشراكة.

هـ- التخلص من الجمود المؤسسي وتقليل المخاطرة الناتجة عن تصنيع المنتجات الجديدة وتسويقها .

وقد برهنت شراكة (وول مارت Wal– Mart) مع الشركات المجهزة مثل (بروكتر وكامبل Procter & Gamble) وشراكات (جنرال موتورز GM) و(فولكسواكن Volkswagen) على دور هذا العنصر في الارتقاء بقدرات الشركات وقدرات قادتها، كما ان الشراكة بين منظمات الخدمة الاجتماعية (غير الهادفة للربح)، ومؤسسات الصحة العقلية في مجال الصحة العامة في أمريكا الشمالية أسهمت في زيادة فاعلية تلك المؤسسات، مع استخدام افضل لمواردها النادرة، كما ظهرت الجامعات التعاونية (في إطار تلك الشراكات) ووصل عددها إلى (2000) جامعة تتبنى طرائق تعليم وتفكير ومناهج اكثر إبداعاً

وهناك دوافع لتشكيل التحالفات وهي كما يلي:

أ. دوافع للدخول إلى الأسواق.

ب. دوافع مرتبطة بالمنتج والسوق.

ج. دوافع مرتبطة بهيكلية السوق.

د. دوافع مرتبطة بكفاءة استخدام الموارد.

هـ. دافع مرتبطة بتقليل وزيادة الموارد.

و. دوافع مرتبطة بتعزيز المهارات (مهارة التعلم من المتحالفين).

5– الدافعية *(Motivation)*:

الدافعية مصطلح مشتق من الكلمة اللاتينية "“Mover بمعنى التحرك ““To Move، وتعبر عن : الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف به بشكل مُرضٍ ،أو : تحفيز لعواطف ورغبات الفرد

لحثه على القيام بعمل معين، وبما يجعلها تجسد دوافع الفرد في هيئة سلوك يعبر عن استعداده لبذل مجهودات تمكنه من تحقيق عدة أهداف في آن واحد، وأدائه لعمله بشكلٍ مرضٍ ثم إشباع ما يشعر به من نقص في حاجاته من خلال العوائد المادية والمعنوية المتحققة نظير أدائه.

أما الدافعية او القدرة على تحفيز (دفع) العاملين كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي فتعكس : قدرة القائد على دفع "Motive" أو (تحفيز) الأفراد على الإيمان بهدف عام يجمعهم وتنفيذ التصورات والرؤى، أو : حثهم على تشغيل المؤسسة وتقويتها، وحينها فإن الدافع المتولد لديهم سينتج عن عملية داخلية أو خارجية تثير فيهم الحماس لمتابعة طريقة معينة من العمل، أو عن قدرة قادتهم على حثهم على إنجاز عمل معين، وجعلهم يميلون للتصرف بأسلوب موجه لتقوية المؤسسة

وللارتقاء بفاعلية هذا العنصر، تبرز ضرورة تقديم الحوافز[*] للعاملين، كونها مثيرات تظل خارج كيان العاملين، وتدفعهم للعمل والالتفاف حول هدف عام يجمعهم ويوجه سلوكهم، ويغرس فيهم الشعور بالمسؤولية، والبحث عن عناصر الدفع الذاتي في داخلهم، وبما ينمي فيهم المبادرة ثم الإيمان بأداء ما يوجههم قادتهم لأدائه، وهذا ما يبرز الدور الذي يلعبه الذكاء الإستراتيجي (من خلال عنصر الدافعية) في ترسيخ السمات القيادية اولاً، والارتقاء بأداء العاملين والمؤسسة ثانياً.

ويجب ملاحظة أن الحوافز تتمثل بالراءات الأربعة **(R’s4)** وهى :

Rewards المكافآت، Responsibilities المسئوليات، Reasons الأسباب، Relationships العلاقات، والقائد الذكي هو الذي يستطيع استخدام الوسائل المختلفة لتحفيز العاملين لتنفيذ التصورات والرؤى التي تم وضعها، وقد أستطاع ستيف جوبز Steve Jobs صاحب شركة أبل (Apple) للكمبيوتر كأحد القادة الأذكياء استراتيجياً، والذي

[*] تعبر عن"الأدوات والخطط والوسائل التي تستحدثها الإدارة لبدء سلوكها أو (إيقافه، تشخيصه، تنشيطه، تعديل اتجاهه، تغيير شدته)"



استطاع أن يحفز العاملين عنده من خلال منح المبرمجين الشباب فرصة أن يكونوا جزءاً من الفريق الذي يقدم أشياء عظيمة في البرمجة والبرامج.

وتشير الوقائع إلى العلاقات القوية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي الـ (5) السالفة الذكر، وإلى تفوق بعض قادة الشركات فيها مجتمعة مثل (Jack Welch, Andy Grove) اللذين أشير إلى إنجازاتهما سابقاً، ونجاح قادة آخرين في عددٍ منها وإخفاقهم في العناصر الأخرى

وإلى جانب ما ذكر من عناصر لابد للقائد الذكى استراتيجياً أن يتمتع : بالحدس (Intuitive) ليتمكن من حدس القوى المحيطة به، ولتتعزز قدراته في الاستشراف والرؤية،...، وكذلك عليه أن يتمتع بالابداع

نماذج قياس الذكاء الإستراتيجي:

هناك العديد من النماذج التى يمكن بها قياس الذكاء الاستراتيجي التى يمكن الاسترشاد بها وتعديلها حسب نوعية الصناعة للمؤسسة من هذة النماذج :

- نموذج يشتمل على مجموعة أسئلة توجه لأعضاء الإدارة العليا هي:

- هل حددت الإدارة العليا في مؤسستك بوعي وإدراك ماذا تريد في السنوات القليلة القادمة؟
- هل تعرف خصائص إستراتيجية مؤسستك؟
- هل يرغب كل من المديرين الرئيسيين المشاركة في نفس النظرة إلى الاتجاه الإستراتيجي لمؤسستك؟
- هل إستراتيجيتك على درجة من الوضوح بحيث يمكنك والعاملون معك الموافقة على أداء المؤسسة التي تعمل فيها؟ ومتوافقين على المنتجات والأسواق الجديدة

- هل تساعدك إستراتيجيتك على المفاضلة، ثم الاختيار المستقبلي بين المنتجات أو الأسواق، بدلاً من المفاضلة ثم الاختيار اعتماداً على (تحليل الكلفة/ العائد، وتوافر قوة العمل، والمهارات المطلوبة... وغيرها من المعايير)؟
- هل تطبق ما تنص عليه الإستراتيجية في إجراء الاختبارات المستقبلية بين المنتجات أو الأسواق؟
- هل تجري مناقشات الإستراتيجية بطريقة مفصلة عن جهودك في التخطيط طويل المدى؟
- هل يتوفر لقطاعاتك التنفيذية استراتيجيات محددة وواضحة؟
- هل تحدد إستراتيجيتك المستقبلية بوضوح كل من خطتك وميزانيتك (وليس العكس، أن الخطط والميزانية هي التي تحدد الإستراتيجية؟)
- هل تستخدم الافتراضات التي تضعها عن البيئة في صياغة الإستراتيجية؟
- هل تحدد إستراتيجيتك المستقبلية بوضوح في قراراتك المتصلة بتخصيص رؤوس الأموال والنظم الجديدة والتوريدات وغيرها ؟
- هل يتوفر لقطاعاتك التنفيذية استراتيجيات محددة واضحة النص؟
- هل تدعم استراتيجيات القطاعات التنفيذية الإستراتيجيات الكلية تدعيماً كاملاً؟
- هل تتوفر لإدارتك الرئيسية استراتيجيات محددة واضحة النص؟
- هل الإستراتيجيات التي تستخدمها تساند وتدعم بالكامل استراتيجيات وحدات العمل في مؤسستك؟
- هل يراجع الأداء الكلي لمؤسستك في ضوء مستوى الأداء الإستراتيجي أو النتائج العملية أو كليهما ؟

نموذج لقياس فوائد الذكاء الإستراتيجي وتحويلها إلى قيمة نقدية باعتماد (3) معايير هي:-

- توفير الوقت: كم من الوقت توفره المؤسسة باعتماد الذكاء الإستراتيجي؟



- توفير الكلفة: كم توفر المؤسسة من الكلفة باعتماده؟

- تعزيز العوائد: كم تحقق المؤسسة من عوائد إضافية باعتماد هذا النمط من الذكاء؟

نموذج يعتمد على المهارات الـ (7) للذكاء الإستراتيجي وهي:

القوة،المعرفة،السيطرة،التوازن،الحكمة،الأداء،الاستقامة

وتفصيلاً:

أ- القوة (Power) أو السلطة: تشير إلى التفكير بعمق والحسم في التصرف، وقد تعني القوة العقلية والبدنية.

ب- المعرفة (Knowledge): تعبر عن الاتصال (Communication) والتواصل بفاعلية، والإصغاء بدقة وسماع ما لا يقال.

ج- السيطرة (Control): قد تعني التحكم او الضبط والتوجيه، وتصرف القائد بجرأة في مواجهة التحديات.

د- التوازن (Balance): توازن القائد إزاء المواقف وإحداثه الانسجام بين الجوانب الإيجابية والسلبية للاشياء، والعمل بمرونة ومن دون توتر، لأن الفشل في إدارة التوتر يعد السبب رقم (1) في فشل القيادة والإدارة.

هـ- الحكمة (Wisdom) : الأداء على وفق بعد نظر، والتمتع بقدرة قائمة على رؤية (بصيرة) نافذة.

و- الأداء (Performance): التحرك بحكمة في عالم التغيير والتحدي، وإبقاء التركيز على الإستراتيجية في أثناء التغيير.

ط- الاستقامة (Integrity): القيادة برؤية ودقة ورغبة.



النموذج المعتمد على عناصر الذكاء الإستراتيجي كأساس لتفحص مستويات هذا النمط من الذكاء،وهي:

الاستشراف،تفكير النظم،الرؤية المستقبلية،الدافعية (القدرة على تحفيز -دفع- العاملين)، الشراكة

- فيما يلى مجموعة من العبارات ، الرجاء قراءة كل عبارة بدقة والاجابة على الأسئلة ثم وضع الدرجة التى تمثل اجابتك من 1 – 10 حيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل ذلك على الموافقة العالية على ما ورد فى العبارة والعكس صحيح :

	العبارة	
	1. الاستشراف: هو القدرة على إسقاط الحالة الراهنة على المستقبل، بإبصار تطوره مستقبلاً ، وتمييز ما يمكن تجنبه، والتأثير فيه والسيطرة عليه، كما ويشير إلى دارسة للماضي وفهم للحاضر يُمكّن المديرين من معرفة المستقبل وهو يعتمد بدرجة كبيرة على خبرتهم في مجال العمل و اتخاذ القرار (1 – 10)	
1	أستقرئ المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات المؤسسة فى الأمد البعيد	
2	يساعدنى الاستشراف فى مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ القرار	
3	أمتلك القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والامكانات الذاتية فى التعاطى مع الأحداث المستقبلية	
4	أتفحص الفرص قبل غيرى من المؤسسات المشابهة المنافسة بشكل يمكننى من اقتناصها لتحقيق أهداف المؤسسة	

5	أعمل على رسم صورة شاملة ومتناسقة للمستقبل بدلاً من تكوين صورة جزئية لبعض أحداثه	
6	أسعى دائماً أن تكون الرؤية واضحة ومفهومه من قبل العاملين	
7	أعمد الى دراسة الافكار مجتمعة بدلاً من دراستها بشكل فردى لتلمس قيمتها مستقبلاً	
8	أحدد النتائج غير المتوقعة لجميع القضايا الاستراتيجية قبل حدوثها	
9	تعمل ادارة المؤسسة على توزيع التقارير عن باقى المؤسسات المنافسة على فريق العمل لمناقشتها وإبداء الرأى	
10	شجع ادارة المؤسسة على مسح بيئتى العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة ومنتظمة	
11	تشجع ادارة المؤسسة الاعتماد على فريق عمل كفؤ ومؤهل لجمع وتحليل مؤشرات اتجاه العمل الخاص بنا فى المستقبل	
12	تمتلك المؤسسة نظم معلومات متقدمة لمعرفة توجهات وتوقعات المستفيدين من خدمات المؤسسة وتوقعاتهم وتحركات العاملين فى نفس النشاط من المؤسسات الأخرى	
13	تتابع المؤسسة عن كثب آخر التطورات التقنية المستخدمة فى مجال عملها	

2. تفكير النظم: القدرة على دمج العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المؤسسة بحيث يتم دارسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف المؤسسة (1 – 10)

1	أحلل أية مشكلة بالنظر الى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها	
2	أعمل على تصور المؤسسة فى صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء	

3	أبحث عن القوى الخفية (غير الملاحظة) المؤثرة على نظام المؤسسة لأن ذلك يساعد على رؤية الأحداث التى تحيط بالمؤسسة بصورة أكثر وضوحاً	
4	أمتلك القدرة على دمج العناصر المختلفة فى المؤسسة بغرض تحليلها وفهم الكيفية التى تتفاعل بموجبها	
5	أمتلك القدرة على تشخيص المواقف بشكل مغاير لما يراه الأخرون	
6	يُمكننى تفكير النظم من رؤية الأحداث التى تحيط بالمؤسسة بصورة أكثر وضوحاً	
7	أحرص على تخصيص الوقت الكافى لجمع المعلومات من جميع المصادر	
8	اعتمد منهجية دقيقة فى تصنيف المعلومات لتسهيل استيعابها وتطبيقها والاستفادة منها	
9	أعمل على استثمار طاقات أقسام المؤسسة للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها	
10	تتعمد المؤسسة التعامل مع جهات رسمية وغير رسمية لتوفير المعلومات الدقيقة	
11	توازن المؤسسة فى عملية تحديثها للمعلومات بين سرعة تقديمها والقيمة التى تحققها	

3. الرؤية المستقبلية: هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تحددها المؤسسة وتتفوق بها على أوضاعها الحالية في جانب أو أكثر من جو انب هذا الصورة. (1 – 10)

1	أمتلك القدرة على تحويل الرؤية الى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المؤسسة وأهدافها	
2	أقوم بحل المعوقات الناجمة عن مقاومة التغيير الذى يطرأ على سياسة المؤسسة بسرعة مما يؤدى الى تعاون مستقبلى مشترك	
3	أسعى باستمرار الى توضيح معنى الرؤية للعاملين بما يسهم فى وضوح طريق تنفيذها	
4	أحدد الاتجاهات المستقبلية للمؤسسة وفق معايير عالية للجودة	

5	أحدد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة وفق التغيرات المستقبلية للبيئة الخارجية	
6	أمتلك رؤية واضحة حول كيفية توحيد جهود العاملين للعمل باتجاه رؤية المؤسسة وأهدافها المستقبلية	
7	أمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية احدد من خلالها اتجاه الاعمال	
8	وجد لدى المؤسسة استعدادات علمية وبحثية مناسبة بما يلائم الأمد البعيد	
9	سعى المؤسسة من خلال رؤيتها المستقبلية وأهدافها الى الحصول على رضا أكبر فئة من العاملين	
10	حقق التوجه المستقبلي للمؤسسة من خلال التكامل بين كل من أهدافها الداخلية والخارجية	
11	مل المؤسسة على تطوير استراتيجياتها بشكل يتوافق مع متطلبات التغيير المستقبلي	

4. الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين) : عبارة عن قدرة القائد الذكي على تحفيز العاملين لتنفيذ الأهداف والتصوارت التي وضعها. (1 – 10)

1	رك الرغبات الشخصية للعاملين	
2	جعل العاملين يؤدون مهماتهم حتى وان كانت مقابل حوافز مؤجلة	
3	تلك القدرة على دفع العاملين لتحقيق هدف مشترك مع تحسين الأداء وتنفيذ التصورات والرؤى	

4	أشجع التفاعل بين العاملين فى المؤسسة وتكوين فرق العمل بينهم	
5	أحث العاملين فى المؤسسة على المشاركة فى اتخاذ القرارات وتحمل المسئؤلية	
6	حفز الموظفين للتصرف بانسجام تام مع اهداف المؤسسة بغرض تحقيقها	
7	أمنح العاملين المتميزين فى أداء اعمالهم حوافز مالية ومعنوية متنوعة	
8	تعمل المؤسسة على تقديم الحوافز التى تلائم احتياجات العاملين تقديراً لجهودهم بما يحقق لهم أكبر قدر من المنفعة	
9	وم المؤسسة بمنح العاملين مكافات وحوافز معنوية مقابل انجازهم لاعمالهم	
10	ير ادارة المؤسسة التنافس الايجابى بين العاملين لتقديم المزيد من الانجازات	

5. الشراكة: تمثل التحالفات الاستراتيجية مع منظمات أخرى، ويشير التحالف الاستراتيجي إلى اتفاق يلزم مجموعتين أو أكثر من المنظمات للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الأعمال. (1 – 10)

1	جع اقامة تحالفات مع مؤسسات اخرى لأنها تعمل على تعزيز ودعم موقف المؤسسة	
2	أرى فى الشراكة أسلوباً يفيد المؤسسة فى تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها	
3	ضل إبرام اتفاقيات مؤقته للقيام بأعمال ومشاريع مشتركة ومحددة مع منظمات محلية أو دولية	



4	يل إلى احتفاظ المؤسسة بشخصيتها المعنوية المستقلة على الرغم من عقد اتفاقيات تعاون واسعة مع المؤسسات الأخرى	
5	ميل الى الشراكة مع أطراف أخرى للاستفادة منهم فى تنفيذ المشروعات التى تقوم بها المؤسسة	
6	ى أن التحالفات الاستراتيجية تعزز من قدرة المؤسسة على ادارة الازمات	
7	سعي المؤسسة الى اقامة شراكات استراتيجية مع المنظمات المناظرة محلياً واقليمياً للانفتاح على العالم الخارجى	
8	تعمل المؤسسة على اقامة التحالفات مع المؤسسات المتفوقة لأنه يفيدها فى تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها وزيادة قدراتها	
9	مل التحالفات مع المؤسسات على تعزيز فعالية القرارات الاستراتيجية	
10	يح التحالفات الاستراتيجية للمؤسسة فرصة الحصول على خبرات وامكانيات متعددة فى مختلف المجالات والأنشطة	

مراجع مختارة

- أسامة ناصر الدين أبوشعبان: أثر التفكير الاستراتيجي فى صنع القرار الأمنى بوزارة الداخلية ، رسالة ماجستير ،والأمن الوطنى الفلسطينى، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى ، غزة ، فلسطين ، 2017.
- بشرى هاشم محمد العزاوى : أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي ،دراسة اختبارية تحليلية لاراء عينة من رؤساء واعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، رسالة دكتوراة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2208.
- سعاد حرب قاسم ، أثر الذكاء الاستراتيجى على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء فى مكتب غزة الاقليمي التابع للأنروا ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2011.
- د.مها محمود ناجى : أثر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية غدارة الأزمات ، دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية فى بعض المكتبات الجامعية المركزية ، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات ، مج 9 ، ع1، مصر، يناير 2022.
- د. مجدى صقور : قياس أبعاد الذكاء الاستراتيجى لدى مديرى الشركات الخاصة المتوسطة وآثرها فى القدرات التنافسية فى الجمهورية العربية السورية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 33، العدد الأول ، سوريا ، 2017.

-

- Degenaro, Bill et al, "Strategic Intelligence Providing Critical Information for strategic Decisions", ,2000.

-Pauker, Benjamin et al, "Strategic Intelligence Providing Critical Information for Strategic Decisions", 2000.

-Maccoby, Micheal. "Strategic Intelligence: Conceptual Tools for Leading change.", Op. Cit

-Maccoby, Michael et al., (2004). To Build a - Strategy that Works, You Need Strategic Intelligence, Factor in Talent.

-

الذكاء الثقافي ... قلب الدفاع للفوجا



الذكاء الثقافي ... قلب الدفاع للفوجا

الثقافة Culture :

- أصل كلمة ثقافة Culture مشتق من الفعل اللاتينى Colere وتعنى الزراعة وأصبحت الكلمة تستخدم لتعبر عن زراعة الافكار والقيم ، الثقافة :كلمة عريقة فى اللغة العربية فهى تعنى : صقل النفس ، المنطق ، والفطانة
- المفهوم العام للثقافة العامة التي تسود المجتمع هي: تلك العادات والقيم والتقاليد واللغة والفن والسياسة والعلم والتكنولوجيا التي تميز مجتمع عن آخر والتي تؤثر في شخصية الفرد وفي أفكاره وسلوكه وفي تعامله مع غيره. ويرى البعض بأن الثقافة : عبارة عن برمجة عقلية للأشخاص تبدأ منذ الصغر والتي تتمثل في الأفكار،والمشاعر،وأنماط السلوك التي يتعلمها الفرد من محيطه الاجتماعي وتتم عن طريق التعلم والمحاكاة، ومع الوقت تبرمج ضمن عقل الفرد. وبالتالي يعرفها على أنها البرمجة الجماعية للعقل التي تميز أفراد مجموعة عن أخرى
- ومن الجدير أن نذكر تعريف المفكر الجزائري" مالك بن نبي" في كتابه "شروط النهضة" الذي حاول من خلاله أن يبين طبيعة التشويه الذي حدث لفهمنا حول الثقافة ، فالثقافة بالنسبة له هي" مجموعة الصفات الخلقية، والقيم الاجتماعية التي يلقاها الفرد منذ ولادته كرأسمال أولي في الوسط الذي ولد فيه، والثقافة على هذا هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته."
- ويؤكد مالك بن نبي في هذا السياق على مدى تأثير الثقافة في سلوك البشر، حيث يذكر" ونحن نريد أن نؤكد هذا، لندرك أن السلوك الاجتماعي للفرد خاضع لأشياء أعم من المعرفة، وأوثق صلة بالشخصية منهم، بجمع المعلومات، وهذه هي الثقافة"



- **خصائص الثقافة:**

هناك خصائص اتفق عليها العلماء، منها :

- **الثقافة ظاهرة إنسانية اجتماعية:** إن الإنسان هو الكائن الحي الوحيد الناطق والعاقل، أي هو الكائن الوحيد الذي يفكر، وينتج الأفكار واللغة، ويصنع الأدوات بهدف التكيف مع ظروف الطبيعة والتحكم فيها والسيطرة عليها. ونتيجة لذلك ترك نتاجاً فكرياً وقانونياً وفنياً؛ لا يستطيع كائن آخر القيام به، ويظهر ذلك جلياً في تنظيم الإنسان لنفسه اقتصادياً وسياسياً في مجتمعات متميزة بأنماطها وقيمها الثقافية.

- **الثقافة مكتسبة ومتعلمة:** يستقي الانسان ثقافته من مجتمعه عن طريق الاتصال والتفاعل الاجتماعي؛ مع أفرا د بيئته ومجتمعه، اذ يقوم باكتساب الثقافة بعد ولادته عن طريق التعلم، إذ لا تولد معه ولا تكتسب فقط عن طريق العوامل الوراثية أو البيولوجية،وإما أن تكون من مجتمعه الأصلي أو من مجتمعات أخرى على حسب علاقته بها وموضعه فيها.

- **الثقافة متشابهة الشكل ومتنوعة المضمون:**مهما اختلفت المجتمعات والشعوب في نموها أو تصنيفها؛ فإن أنظمة الحياة من أكل وملبس ونظام أسري وغيرها تتشابه فيما بينها، إلا أن مضمون هذه الأنظمة يختلف بإختلاف هذه المجتمعات، فمثلا: المجتمع العربي والمجتمع الغربي يشتركان في أشكال وأنماط الثقافة ولكن الاختلاف يكمن في قيم التي تتضمنها الثقافتين. وقد صنف العالم ويسلر الأنظمة الثقافية كالتالي:

  - ✓ اللغة
  - ✓ العناصر والمركبات الثقافية: عادات الطعام، المسكن، أدوات الإنتاج... وغيرها.

- ✓ الفن بمختلف أنواعه وأشكاله، الأساطير والمعارف العلمية.
- ✓ المعتقدات الدينية المختلفة، سماوية وغيرها، الأسر ة والنظم الاجتماعية كأشكال
- ✓ الزواج، الألعاب، الاحتفالات الموسمية.
- ✓ الملكية: قيمة الأشياء، السلطة، النظام السياسي، القانون، وسائل الربح والتجارة.

- **الثقافة متواصلة ومتغيرة باستمرار:** تتميز الأنماط الثقافية بتغيرها تبعاً لدرجة نمو المجتمع ومدى انفتاحه على الثقافات الأخرى، وتواصل الثقافة ينتج عن توارث الأجيال للتراث الثقافي لمجتمعها، اذ أن الثقافة لها خاصية تجميعية تراكمية تنتقل من جيل الى آخر.

ويمكن أن نلخص أهم خصائص الثقافة في أنها مكتسبة ومتعلمة لا يولد بها الإنسان، كما أنها اجتماعية يشترك فيها أعضاء الجماعات الانسانية، وهي تعمل على اشباع الحاجات والرغبا ت والميول، وتتميز بارتباطها الوثيق بالتفاعل الاجتماعي.

ولعل أهم خاصية للثقافة هي أنها مؤثر على السلوك الإنساني من خلال القواعد الاخلاقية القوانين، وهي مشكلة لإدراك الانسان لما حوله من الأشياء وأفكار وأشخاص. وتحدد له ما يتعلمه وتفسر لماذا يسلك الناس بطريقة ما أو بأخرى . إن الثقافة تحدد سلوك أغلب الأفراد في أغلب الظروف، ولا تحدد سلوك كل الأفراد في كل الظروف ،بمعنى أن تأثير الثقافة على سلوك الأفراد يظهر بشكل شمولي أكثر منه في شكل فردي، لذلك لا يمكن توقع أن يسلك كل أفراد ثقافة ما نفس السلوك دائماً ،فقد نجد بعض الأفراد يغايرون السلوك المتوقع لتأثير ثقافة ما.

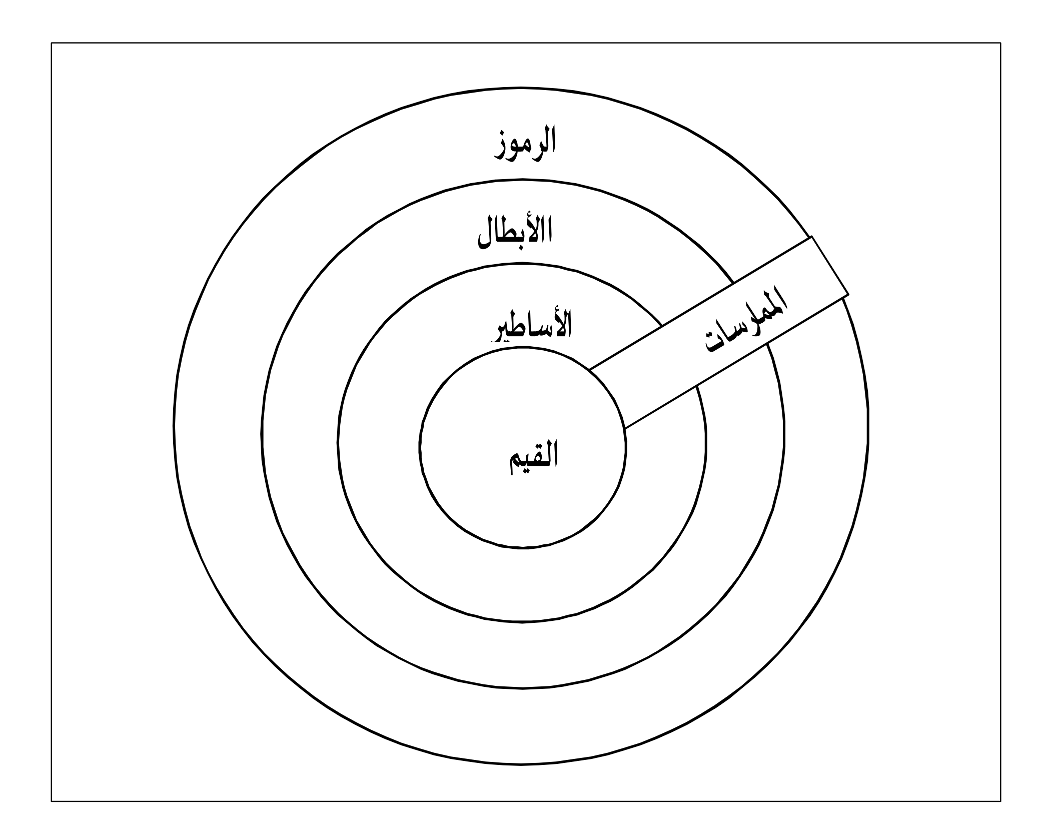
- **وظائف الثقافة:** تتميز الثقافة بأنها ظاهرة قومية إنسانية، يتشارك فيها كل أفراد المجتمع البشري ،وتتميز كل مجموعة بأنماط ثقافية معينة، ويمكن اعتبار الصفتين سابقتي الذكر من أهم وظائف الثقافة،وهاتين الوظيفتين ينتج عنهما وظائف أخرى كما ما يلي:

- هي وسيلة هامة في وحدة أفراد الشعب الواحد والأمة الواحدة.
- وسيلة لإثبات الذات.
- وسيلة للتمايز عن أفراد المجتمعات الأخرى.
- عامل محدد لسلامة وأمان أفراد الشعب.
- عامل مشترك يجمع كل الأفراد على المثل العليا المشتركة.
- سبيل تفاهم مع الشعوب الأخرى على السلام والقيم المشتركة.

عناصر الثقافة:

تتميز ظاهرة الثقافة بتعدد عناصرها، ذلك راجع الى تعقد الظاهرة فهي الإطار المرجعي الذي ينشأ فيه الفرد، وهي المؤشرات التي تحدد سلوك الفرد والجماعة معاً، وهي التي تشكل تصورات الأفراد وكذا أنماط حياتهم داخل تركيبة المجتمع المعقدة؛ والتي تتفاعل ضمنها عناصر مختلفة.

ونجد أن العالم هوفستيد قد ركز على أربع عناصر أساسية تشكل ثقافة الأفراد والمجتمعات تتمثل بالترتيب من الأكثر تأثيراً الى الأقل في : القيم، الأساطير، الأبطال، الرموز، ويمثلها في مستويات كطبقات حبة البصل كالشكل التالي:



إذا وكما نلاحظ في الشكل السابق تقع الرموز والأبطال والأساطير بدرجة أقل على الطبقات العليا التي تمتاز برقتها بينما نرى أن القيم تقع في المركز، في الطبقة الأكثر سمكاً ، إذ يذكر هوفستيد أن الرموز والأبطال والأساطير واضحة وظاهرة يستطيع الغرباء أن يلاحظوها وهي في الطبقة الهشة اذ يمكن ان تختفي عند البعض أو عند جيل ما في تاريخ تطور المجتمع أما القيم فهي عميقة متجذرة يصعب ملاحظاتها وتعتبر الأثقل تأثيراً على ممارسات وسلوكيات الأفراد.

إن تحديد عناصر الثقافة عملية جد صعبة، ولذا يرى البعض أن عناصر الثقافة ممكن أن تصنف كالتالى:

1- اللغة: وهي عنصر هام جداً تتكون من مجموعة من الرموز وظيفتها تتمثل في تحديد المعاني والربط بينها، فهي تسمح لنا بتسمية وترميز الأشياء من حولنا في عالمنا وبالتالي تمنحنا القدرة على التفكير والتفاعل في ما بيننا كبشر حول الأشياء المحيطة بنا، واللغة نتاج اجتماعي يتولد عن طريق الاتصال والتفاعل،وهي عملية معرفية.، بالتالي فإن اللغة أحد العناصر الرئيسية في تشكيل ثقافة الأفراد والمجتمعات، فبواسطتها يتم ترميز الأشياء حسب ما تعني لأولئك الأفراد أو تلك المجتمعات، وذلك يظهر جلياً في اختلاف معاني الأشياء من مجتمع لآخر ليس فقط بين الدول المختلفة بل حتى داخل الدولة ذاتها فالمعاني قد تختلف ما بين شرق البلاد وغربها.

واللغة ليست مجرد عنصر من عناصر الثقافة فقط ولكن هي وسيلة للتعبير عن ثقافة الشعوب، ولايمكن فهم هذه الثقافة إلا بدراسة لغتها الأم، فهي العنصر الذي يزود الثقافة بالدلالات والمعانى والرموز للنتاج الثقافي للشعوب.

- **2- المعايير الاجتماعية:**هي تلك الأنماط والنماذج من السلوك المقبول والمستحسن أو المرفوض والمستهجن، ويعد مقياس متفق عليه اجتماعياً لتحديد قيمة ونوعية السلوك بحيث يمثل المعيار الاجتماعي النموذج المثالي للسلوك، ويستخدم كمقياس يُعرف بموجبه السلوك المنحرف الذي يأتي في شكل مخالف للمعايير الاجتماعية في المجتمع والسلوك السوي الذي ينسجم مع ما يقره المجتمع ويرضاه.

ويعتبر المعيار الاجتماعي كمقياس أو قاعدة لقياس الاتجاهات والخبرة والادراك إذ يمثل الإطار المرجعي والتعميم المعياري لما هو متوقع من السلوك فيما يخص العلاقات بين الأفراد والجماعات، والتي تنتج عن طريق التفاعل الاجتماعي التي هي بدورها تساعد على هذا التفاعل وتعمل على تنظيمه، وتشمل العديد من الجوانب الدينية والاخلاقية والأعراف والقيم والأحكام العامة. ويمكن من خلال المعايير الاجتماعية

تصنيف مظاهر السلوك من حيث السواء والانحراف، الصواب والخطأ والمقبول والمرفوض، إن المعايير الاجتماعية تختلف باختلاف المجتمعا ت والثقافات، وهي قابلة للتطوير والتعديل كما تتصف بنوع من النسبية

إن المعايير الاجتماعية تؤثر بشكل ملحوظ في سلوك الفرد داخل مجتمعه، فهي تفرض نوع من الاتفاق بين اتجاهات الأفراد، حيث يحاول كل منهم أن يسلك سلوكاً مقبولاً من طرف الجماعة أوالمجتمع الذي ينتمي اليه، وبالتالي نجد أن المجتمعات تفرض نوعاً من المعايير للحكم على السلوك والتي يجد الفرد نفسه مجبر على التقيد بها فيما يسلكه لتجنب ذلك العقاب النفسي الذي قد يتمثل في انكار جماعته لذلك السلوك وبالتالي تمارس عليه نوعاً من الضغط يجعله يشعر بالندم،وهكذا تعمل المعايير الاجتماعية بهذه الآلية على اكتساب أفراد المجتمع للسلوكات المقبولة من طرف الجماعة أو المجتمع والتي تؤدي دوراً هاما في تحديد ثقافة مجتمع ما من حيث مظاهر سلوكه المسموحة أو المرفوضة، وذلك بمعنى انه ما هو مقبول في ثقافة ما قد يكون مرفوضاً في ثقافة أخرى.

3- **القيم والاتجاهات:** من الصعب إيجاد تعريف دقيق ومحدد لمفهومي القيم والاتجاهات ذلك لصعوبة التفريق بينهما،وقد اختلف الباحثون في هذا الشأن فمنهم من فرق بين المفهومين ومنهم من دمج بينهما باعتبار انه ليس هناك أي فائدة عملية من الفصل والتمييز بين المفهومين لأنها جميعاً عبارة عن وجهات نظر شخصية يكونها الانسان بناءً على تقييمه للأمور.

وللقيم دور كبير في توجيه سلوك الأفراد والتأثير فيه

4- **الديانة:** تعتبر الديانة أحد العناصر المهمة في تشكيل ثقافات الشعوب، من خلال التعاليم والواجبات الدينية التي يقوم بها الأفراد. والقيم الدينية تساهم في تحديد سلوك الأشخاص واتجاهاتهم نحو المواضيع

المختلفة في الحياة، وتختلف الشعوب في ممارساتها الدينية كل حسب ديانته، كإيمانهم بإله واحد أو عدة آلهة، كيفية صلتهم بالإله ومدى أهميتها، الممارسات اليومية ونواهي وأوامر الدين.

كما وتعتبر الديانة أحد المصادر الأساسية للمعرفة المكونة للقيم والاتجاهات كما وأنها أحد دعائم أو مكونات سلطة الأمر والنهي الذاتي للفرد والتي تعرف باسم "الضمير"

واختلاف الثقافات على صلة باختلاف القيم الدينية، فقيم المجتمع الاسلامي تختلف عن قيم المجتمع المسيحي، وتختلف عن قيم المجتمع البوذي، وبما أن القيم عنصر من عناصر الثقافة نجد أن هذه القيم الدينية تحدد وتتحكم في ثقافة المجتمع وفي أسلوب حياته من خلال تحديد الحلال والحرام، المعتقدات، نمط المعيشة وأسلوب الحياة، حتى في بعض الديانات تحدد شكل اللباس والمظهر.

5- التنظيم الاجتماعي: لكل ثقافة تنظيم اجتماعي معين، يتمثل في الجماعات المكونة للمجتمع كالأسر وجماعة العمل والمجموعات الدينية، والأصدقاء، والجماعات التي تربطها نفس الاهتمامات، فالمجتمعات القبلية تختلف في ثقافتها عن المجتمعات المتمدنة من خلال تكوين الأسرة حيث نجد أن الأسرة ممتدة وتعيش مع بعضها في نفس المكان، وتتسم باحترام عامل السن، عكس المجتمعات المتمدنة التى تظهر بها طبيعة مختلفة للأسر فيغيب نوعا ما احترام عامل السن، وهذا ما يبين مدى ارتباط القيم الثقافية بطبيعة تنظيم المجتمع.

6- المكانة والدور الاجتماعي: المكانة الاجتماعية عنصر مهم في تحديد الثقافة، من خلال المعايير السائدة في المجتمع والتي من خلالها يحكم الأفراد على مكانة أعضائه، وتختلف هذه المعايير حسب الثقافات منها من يضع الثروة والجاه كمعيار لذلك، ومنهم من يضع المستوى الاكاديمي ومنصب العمل أو حتى العرق كمعيار.

7- النظام الاقتصادي: يختلف الشعوب في النظام الاقتصادي السائد لديها، فمنها من يتبع النظام التقليدي الذي يعتمدالأفراد فيه على إنتاج ما يؤمن حاجاتهم للبقاء فقط ويكثر في الثقافات البدائية، ومن المجتمعات من يعتمد على اقتصاد السوق من خلال بيع وشراء السلع والخدمات وهذا ما تعتمد عليه الثقافات المتمدنة،وهناك أنظمة اقتصادية أخرى منها من تسيطر السلطة فيها على الاقتصاد ومنها من تتشارك فيه السلطة والأفراد، وهذا ما يبين مدى أهمية النظام الاقتصادي كعنصر محدد لاختلاف ثقافات الشعوب في انتاجها وكيفية تلبيتها لحاجياتها.

8- النظام السياسي: لكل مجتمع نظام حكم معين وجد لتلبية حاجاته، ويختلف هذا النظام حسب تموقع السلطة واتخاذ القرار، فالثقافات التي تنتهج الديموقراطية نجد أن أفرادها يتمتعون بالقدرة كاملة على اتخاذ القرار، والثقافات التي تنتهج الحكم الجمهوري نجد أفرادها يتمتعون بحق اختيار القائد الذي يمثلهم، أماالثقافات التي تنتهج الحكم الدكتاتوري نجد أن فئة معينة تتمتع بالسلطة ولها حق اتخاذ القرار بالقوة.

9- الأيديولوجيات والمعتقدات: إن الأيديولوجيات والمعتقدات عبارة عن مجموعة بنية الأفكار التي تترسخ في ذهن الأفراد في جانبه النفسي والتي تظهر للواقع لتكشف عن رغبة أو قلق أو صراع فكري، وهذه الأيديولوجيات عادةما تحرك سلوك الأفراد من خلال مجموع الأفكار الخارجية المحيطة بهم.

10- الفن والأدب: هي إحدى العناصر التي تحدد ثقافة مجتمع ما في فتر ة معينة، فالمسرحيا ت والروايات والموسيقى والفن عموماً تحكي مظاهر الحياة الثقافية للشعوب ، كما أنها تؤثر في ثقافة الأفراد وتزيد من تعلقهم بثقافتهم الأم. وفي عصرنا الحالي يظهر هذا جلياً في تأثير الفن والأدب في شخوص الناس خاصة في عصر العولمة حيث تأثرت الثقافات بفنون وآداب المجتمعات المتقدمة.

11- العادات والتقاليد ومظاهر الحياة اليومية: إن العادات والتقاليد هي تلك المعتقدات والسلوكيات ذات الطابع الرمزي التي تنشأ في مجموعة أفراد أو مجتمع ما ،لها أصلها في الماضي،وهي تشكل عنصر مهم في تشكيل الهوية الثقافية للمجتمعات قد تكون ذات طابع ديني، تاريخي أو ثقافي. إذ يتطبع بها الأفراد كنوع اللباس والأكل واسلوب الحياة.

إيجابيات وسلبيات التنوع الثقافي:

للتنوع الثقافي وتعدد الثقافات عبر العالم وفى المؤسسات إيجابيات وبعض السلبيات يمكن تحديدها فيما يلي:

إيجابيات التنوع الثقافي:

- التعرف على الثقافات الأخرى في المجتمع وفي الدول الأخرى: عاداتها ، تقاليدها وقيمها.
- الاعتراف بشرعية الثقافات الأخرى في المجتمع بأنها مركب وجزء لا يتجزأ من المجتمع.
- الاحترام المتبادل بين الثقافات وتطور النقد الذاتي وتحقيق الذات للفرد والثقافة في المجتمع.
- إعطاء فرصة جديدة تضمن وتحقق الحريات والمساواة بين الثقافات المختلفة في المجتمع مثل سن القوانين لحماية هذا التنوع واحترامه.

سلبيات التنوع الثقافي:

- يمكن أن يؤدي لتفكيك المجتمع والمؤسسة ووحدتها والنسيج الاجتماعي بداخله فيصبح المجتمع والمؤسسة كالفسيفساء لأن لكل ثقافة عاداتها وتقاليدها ونمط حياتها.

- يمكن أن يؤدي إلى عدم استقرار اجتماعي وفوضى اجتماعية بأنه لا يوجد قوانين موحدة لكل الثقافات بسبب الاختلاف في القيم والعادات فلا توجد ثقافة صحيحة ،
- قد تساعد في انغلاق الثقافة على نفسها وتكوين إطار خاص بها بعيدا عن الإطار المشترك وهو الدولة فينتج عدة دول في دولة واحدة وهذا يؤدي إلى تفكيك الإطار المشترك.
- قد يؤدي لصراع عنيف بين الثقافات عند المحاولة لخلق قوانين موحدة ودستور موحد للدولة والسيادة فيها وربما قد ينتهي الأمر بحرب أهلية.

الجانب الايجابي للتنوع الثقافي مهم في خلق الابداع وتنوع الأفكار والتعايش وفهم الثقافات الاخرى، في نفس الوقت قد يخلق متاعب كبيرة تؤدي الى عدم استقرار التنظيم داخل المؤسسة، ونحن نفترض أن أبعاد التنوع الثقافي المختلفة على علاقة بالقيم التنظيمية والتي من خلالها يمكن لنا التحكم في مساوئ وسلبيات هذا التنوع واستغلال إيجابياته من خلال فهم هذا التنوع وما ينتجه من أبعاد ثقافية تختلف باختلاف الثقافات، وما يبث من قيم تنظيمية داخل التنظيمات المتعددة الجنسيات التي من خلالها نستغل الايجابيات ونستبعد السلبيات.

التنوع الثقافي داخل المؤسسات:

لم تعد المؤسسات اليوم تقتصر في مواردها البشرية على نوع واحد فقط، بل أصبحت تتوجه نحو التنوع في القوى العاملة، فالتغير الذي شهدته ديموغرافية العمل في ظل عولمة الشركات والمؤسسات سلطت الضوء على هذا المفهوم بل أصبح هذا التنوع ضرورة وذو فوائد عديدة، وأصبح أحد عناصر المنافسة بين الشركات لتنويع قواها العاملة واتخذه البعض فلسفة وثقافة داخل المؤسسة، إن فوائد التنوع ليست فقط بسبب التنوع الديموغرافي للموظفين وحسب، ولكن بسبب ما يمكن أن يجلبه تعدد

خلفياتهم الثقافية وإدراكهم للمواقف المهنية، مما يخلق تنافس عالمياً حول استقطاب الخبرات والمهارات متعددة الثقافات.

ومن بين فوائد و ايجابيات التنوع التي تستدعي من المؤسسات اليوم تنويع قواها العاملة ما يلي:

- **ضرورة التنوع:** فمهارة القوى العاملة المتنوعة اليوم تكمن في تعدد وتنوع خلفيات وخبرات الموظفين، لذلك لا بد على المؤسسات من خلق سياسات وظيفية تدعم وتحمي التنوع داخلها.
- **استراتيجية بناء القدرات:** فالقوى العاملة المتنوعة تساعد المؤسسة في حل المشاكل بطرق مختلفة والقدرة على التكيف مع الظروف المحيطة خاصة في البيئات المختلفة عن بيئة البلد الأم للمنظمة، وكذا تعدد الفرص الاستثمارية بسبب تعدد واختلاف ادراك ونظرة القوى العاملة المتنوعة.
- **استراتيجية التسويق:** إن توظيف العمال من خلفيات مختلفة يساعد عملية التسويق في المؤسسة ويوسع مجالها، فكل فئة من الموظفين ستعمل على تسويق المنتجات الى فئتها في المجتمع سواء لعرقها أو جنسها أو سنها.
- **استراتيجية التفاعل والاتصال الاقتصادي:** ان تنوع القوى العاملة يزيد من فاعلية اتصال المؤسسة بمحيطها الاقتصادي فقد تشمل المؤسسة على فئات عدة من المجتمع تستطيع من خلالهم التواصل مع المتعاملين وكذا المؤسسات الأخرى.

وقد يأخذ تنوع القوى العاملة داخل المؤسسات عدة أشكال منها الخصائص الجسدية والاجتماعية، الخصائص الديمغرافية (الجنس، العرق، السن)، القدرة الحركية والجسمية، التوجه الجنسي، الحالة العائلية.

ولكن قد تحدث حساسيات بين الثقافات داخل المؤسسات تمر من خلال عدة خطوات حتى تصل للتنوع الايجابي المطلوب ، هذة الخطوات والمراحل كما فى الشكل التالى :

Intercultural Sensitivity

التكيف مع وجهات النظر الأخرى

القبول بالتنوع الثقافى

التقليل من الفوارق والتركيز على اوجه التشابه

الاستقطاب

الإنكار والرفض فلا يوجد تو افق على الآراء

uncomfortable with difference

Polarization
Defends own world view; sees world as "us vs. them"

inimization
Plays down differences; focuses on similarities

Acceptance
Recognizes and values differences but may not know what to do beyond that

Adaptation
Capable of taking the other's point of view and communicating and behaving accordingly

وهذا هو العنصر الاهم فى المعادلة فهو قدرة الأفراد على التعامل بذكاء والتحكم في سلوكهم في المواقف التي تتعدد فيها ثقافات الأفراد الآخرين (الذكاء الثقافى)، ، <u>**ويوجد مفاهيم على علاقة بالتنوع الثقافي:**</u>

1- الذكاء الثقافي : Cultural intelligence: وسيأتى تفصيله لاحقاً

2- التكيف العبرثقافي Cross-Cultural Adaptability: وهو مدى استعداد الأفراد للتفاعل مع غيرهم من خلفيات وبيئات ثقافية مختلفة عنهم، والقدرة على العيش بتكيف في ثقافات مغايرة

عن ثقافتهم الأم . وللتكيف عبر الثقافات أبعاد أربعة تتمثل في: **المرونة العاطفية Emotional Resilience** : وهي القدرة على مواجهة المواقف الضاغطة والقلق، وكذا تصحيح الأخطاء في التعامل مع الثقافة الأخرى، والانفتاح على الأفكار والتجارب الجديدة، والتفاعل الجيد في المواقف الجديدة والغير مألوفة. **الانفتاح والمرونة Flexibility/Openness** : وهي قدرة الأفراد على التفتح على الثقافات الأخرى والتعلم منها، وتجنب الأحكام المسبقة على سلوكات الأفراد من الثقافات الأخرى، وكذا المرونة في تعديل السلوك حسب المواقف. **الفطنة الحسية Perceptual Acuity**: وهي قدرة الأفراد على التفطن لملامح الجسدية للأفراد من الثقافات المختلفة أثناء التفاعل معهم، وكذا معرفة منطق ونسق الثقافة المقابلة ونمط تفكير أصحابها. **الاستقلالية الشخصية Personal Autonomy** : وهي قدرة الأفراد على الحفاظ على هويتهم الثقافية في البيئات الثقافية المتغيرة،والشعور بالثقة والتمسك بقيم ومعتقدات الثقافة الأم، والشعور بالقوة في مواقف تعدد الثقافات الغير مألوفة.

وبالنسبة للمؤسسات فإن هذه المهارة السلوكية تعتبر ضرورية جداً في بيئة العمل المتنوعة المعاصرة، فالشركات متعددة الجنسيات أصبحت حديثاً تسعى في استقطابها للموظفين الجدد الى البحث عن الأكثر قابلية للتكيف عبر الثقافات، فالفرد العامل الغير قابل للتكيف مع المواقف الثقافية الغير معتادة قد يشعر بضغوط وقلق وبالتالي تتأثر فاعلية الاتصال والتواصل بين الموظفين بسبب عدم قدرة الأفراد على فهم واستيعاب قيم الثقافات المغايرة، والاختلاف في الخلفيات الثقافية.

3- التعدد الثقافيMulticulturalism: هو ذلك النظام أو النسق من المعتقدات والقيم والسلوكيات التي تسعى الى تقبل واحترام وجود تنوع في الثقافات داخل المؤسسات أو المجتمعات

وكذا التعرف على هذه الثقافات وتقدير قيمها،وتشجيع استمرار مشاركة كافة الثقافات والمجموعات بإختلاف خلفياتها داخل التنظيم وفي المجتمع وتمكينها لتحقيق فوائد التنوع.

والتعدد الثقافي لا يمكن أن ينجح إلا بدعم النظام السياسي في المجتمعات والمؤسسات، فالدول هي التي تحقق هذا التوجه من خلال السياسات والأنظمة والقوانين التي تدعم الأقليات، والثقافات المغايرة التي تحتويها الدولة وتضمن لها العدالة في الفرص والحق في تعبير عن ثقافتها وتحقيق التعايش، وقد أصبح التعدد الثقافي توجه سياسي ومجتمعي في بعض الدول مثل: كندا، استراليا، بريطانيا، الهند،اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية والإمارات العربية المتحدة. فهذه الدول ونظراً لطبيعة تاريخها أو توجهها الاقتصادي والسياسي عرفت تنوعاً في جنسيات المقيمين أو تنوعاً ثقافياً بحكم الجغرافيا والتاريخ، لذلك فهذه الأنظمة تعمل على الاهتمام بتحقيق التعدد الثقافي من خلال قوانينها وأنظمتها والسعي لضمان بيئة تنوع صحية. فكمثال على ذلك نجد كندا دولة بنظام سياسي واحد لكن تركيبة الثقافات لديها متنوعة جداً، فنجد جزء كندا : فرنسي الثقافة واللغة، ونجد الجزء الآخر: الإنجليزي الثقافة واللغة ونجد في الجانب الثالث المهاجرين والمقيمين من مختلف ثقافات العالم ،لذا فالحكومة الكندية عملت على خلق سياسات وأنظمة وقوانين تضمن الكفاءة في ادارة هذا التنوع وخلق التعايش وتحقيق منافعه على مستوى المجتمع والمؤسسات، كما يخاطب ويعامل فيها الأفراد والثقافات كل حسب خلفيته الثقافية والدينية. والتعدد الثقافي على المستوى المجتمعي يسمح للأفراد بالتعبير عن قيمهم وممارسة معتقداتهم وفكرهم رغم اختلاف ثقافة البلد المضيف،وفي الجانب التنظيمي فإن تنقل العمالة بين الدول كبير جداً خاصة في مجال الإعمار، والطاقة، ونقل التكنولوجيا، لذلك يجب على التنظيم أيضاً أن يعتمد في قيمه وثقافته التنظيمية على قيم التعدد الثقافي وتقبل الثقافات باختلافها، ودعم هذا التوجه بالأنظمة والقوانين والسياسات، إذ لا يمكن أن يسمح بالتصرفات أو القرارات والمعاملات التي تتسم بالعنصرية أو التهميش تجاه ثقافة الأفراد أو بسبب الاختلاف في القيم.



4- التثاقفAcculturation: إن التثاقف هو عملية اكتساب ثقافات جديدة والتي تحدث أثناء الالتقاء بين ثقافتين مختلفتين أو أكثر، ويتم التغير في المستوى الاجتماعي في البنى الاجتماعية والمؤسسات والممارسات الثقافية، بينما على المستوى الفردي تتم على السلوكات والممارسات الفردية الثقافية، وتأخذ هذه العملية مرحلة طويلة لسنوات أو أجيال أو قرون حتى، هذا التغيير يحدث بسبب محاولة إحدى الثقافات التكيف مع الثقافة الأخرى، ويحدث في عدة حالات منها الاستعمار، الغزو العسكري، الهجرة، السياحة، الدراسة والعمل خارج البلد.

5-الاستيعاب الثقافي Assimilation: الاستيعاب الثقافي هو العملية التي من خلالها يتحلل الأفراد والمجموعات الثقافية في الثقافة المسيطرة على المجتمع وهي النتيجة القصوى لعملية التثاقف ، ويحدث في أغلب الأحيان لدى المهاجرين عندما يتأثر ويقدر الأفراد ثقافة البلد المضيف على ثقافة البلد الأم، ويطلق عليه في بعض الأحيان التحول الثقافي لأنها عملية تغيير كاملة في عناصر الثقافة لغة وعادات وقيم ومعايير ولباس ومأكل واستبدالها بغيرها من الثقافات. قد يكون التعريف السابق سلبي نوعا ما ولكن نجد تعريف الأمريكيين للاستيعاب بأنه العملية التي تتم بين الثقافات المختلفة التي تعيش في مكان واحد محاولة خلق ثقافة متميزة وجديدة تدمج بين مختلف القيم ،وتحقق التجانس في المجتمع المتنوع ثقافياً كحالة الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً

6- الصدمة الثقافية Cultural shock: هي تجربة يخوضها الأفراد عندما ينتقلون للعيش في ثقافة ومحيط ثقافي مغاير لثقافتهم الأم، ويختبرها الانسان حين الهجرة أو السفر أو زيارة البلدان لأول مرة، وبصفة عامة عند تغيير المحيط الاجتماعي الثقافي للفرد، وهي تلك الحالة من التأقلم المبدئي مع الثقافة الغير مألوفة، والاستغراق في حالة من عدم اليقين من السلوك الذي يتوقعه أصحاب الثقافة المضيفة من الفرد الزائر أو المقيم، بدل أن يقوم الشخص من توقع سلوك الآخرين، ولا تقتصر المسألة على



الهجرة أو زيارة دول ذات ثقافة مختلفة ولكن عموماً تحدث أثناء تغيير النظام الاجتماعي، فقد يكون هذا التغيير في الانتقال لمدرسة أو جامعة جديدة، مؤسسة أخرى، مدينة، أو حتى العائلة

وهناك ستة عوامل رئيسية تبين أن الفرد يمر بحالة أو يختبر صدمة ثقافية وهي:

1- عندما يشعر الفرد بأن سلوكه المعتاد أصبح ذو معنى أخر، وغياب السلوك المتوقع للأفراد المقابلين من الثقافة الأخرى.
2- عندما يرى الفرد بأن قيم ثقافته الأم والتي تعتبر بالنسبة له الأصح والمرغوب فيها غيرمحترمة ولا يبدى لها اهتمام من قبل أفراد البلد المضيف.
3- يصاحب الصدمة الثقافية نوع من القلق، والحيرة، والاحباط.
4- عدم الرضا على أسلوب العيش الجديد.
5- المهارات الاجتماعية التي كانت فعالة في الثقافة الأم تقل فاعليتها في الثقافة الجديدة.
6- اعتقاد الفرد وشعوره بأن هذه الصدمة وما تسببه من متاعب لن تذهب ابداً

كما أن للصدمة الثقافية مراحل، يمر بها الفرد خلال خوضه لهذه التجربة، وقد كانت هناك عدة محاولات لتحديد هذه المراحل وتفسيرها، **من أهم هذة المراحل ما يلي:**

1-مرحلة شهر العسل Honeymoon: تكمن هذه المرحلة في بداية زيارة الفرد للثقافة الجديدة، اذ يختبر الفرد الشعور بالتشوق والفضولية مثل السائح، ويمضي في اكتشاف معالم الثقافة الجديدة من مأكل ولباس ومباني ومعالم حتى يصل لمرحلة تفضيل الثقافة الجديدة على ثقافته الأم.

2-مرحلة الحيرة Disorientation: وفي هذه المرحلة يشعر الفرد بحالة من التحلل من كل ما هو مألوف من سلوكات تعود عليها في ثقافته الأم، كما يشعر بجمالية متطلبات وزخم الثقافة الجديدة، رغم ذلك قد يشعر البعض بالتأنيب النفس وعدم ملائمته لهذه المتطلبات الثقافية الجديدة.

3-مرحلة العدائيةIrritability and Hostility: في هذه المرحلة يبدأ الفرد بالشعور بحالة من البهتان في بريق الثقافة الجديدة نظراً لتجربته للمصاعب والسلبيات التي اغفلته عنها مرحلة شعر العسل، فقد يجد صعوبة في التواصل بسبب اللغة، ومشاكل متطلبات الحياة، وخلق الصداقات الجديدة، إذ يصطدم بالواقع، كما يشعر بصعوبة ممارسة أساليب العيش الجديدة وعدم ارتياحه لها بدل الأساليب المألوفة في ثقافته الأم، حتى أن بعض الأفراد يبدؤون بمهاجمة الثقافة الجديدة.

4- **مرحلة التأقلم Adjustment and Integration**::وهي المرحلة التي يبدأ فيها الأفراد بالتأقلم والتكيف مع الثقافة الجديدة ومتطلباتها، ويعتادون على الأساليب الجديدة ويتعاملون معها بإيجابية، وهي عموماً تحدث عنما يصبح الفرد قادراً على التمييز بين الثقافة الجديدة والثقافة الأم من حيث أن كلهما لهما ايجابيات وسلبيات.

5- **مرحلة ازدواجية الثقافة Biculturality**:في هذه المرحلة يصبح الفرد قادر على التعامل بعفوية مع الثقافة الجديدة والثقافة الأم ،لكن قد تؤثر الفروق الفردية في هذه المسألة، إذ يمكن أن يستمر الأشخاص في هذه الازدواجية أو لا ،لذلك فالباحثون حددوا الفروق في هذه المرحلة بين الأفراد كالتالي:

- ✓ **الر افض Rejecter** : وهم الأشخاص الذين يعتبرون أنهم من المستحيل أن يتأقلموا مع الثقافة الجديدة ويرفضون فكرة التكيف تماماً، ويعتبرون الرجوع للعادات والقيم الثقافية الأم هو الحل الأنسب حتى في ظل استضافتهم في بلد وثقافة أخرى ،وبالتالي يشكلون تجمعات لهم للعيش مع بعض وتكوين مجتمع مصغر يمارسون فيه ثقافتهم، كما وينعزلون ويعادون الثقافة المستضيفة. وهذا يشكل ما نسبته 60% من الأفراد الذين يختبرون الصدمة الثقافية.

- ✓ **المتأقلم Adopter:** وهم الأشخاص الذين يتأقلمون ويتكيفون بصورة كاملة مع الثقافة الجديدة، ويبدؤون في التخلي عن قيمهم وعاداتهم الثقافية الأم والانصهار تماماً، وعادة هؤلاء الأشخاص يقيمون للأبد في الدول المستضيفة ،ويمثلون ما نسبته 10% من الأشخاص الذين يختبرون الصدمة الثقافية.
- ✓ **العالمي Cosmopolitan:** وهم الأشخاص الذين يتحكمون في أسلوب تكيفهم مع الثقافة المستضيفة محافظين بذلك على قيمهم وعاداتهم الثقافية الأم، ومشكلين بذلك أسلوب مميز في تفكيرهم الثقافي يطلق عليهم مصطلح العالميين Cosmopolitansبحيث لا يواجهون مشاكل في التعامل مع الثقافات مهما اختلفت عليهم سواء في البلد المضيف أو البلد الأم. ويشكلون ما نسبته 30% من الأشخاص الذين يختبرون الصدمة الثقافية.

وهناك الصدمة الثقافية العكسية والتي يختبرها الأفراد بعد أن قضوا فترة طويلة في ثقافة مغايرة، إذ بعد عودتهم لمحيطهم الثقافي الأم يشعرون بصدمة ثقافية أخرى ناتجة عن انصهارهم في ثقافة البلد المضيف.

وبالحديث على الجانب التنظيمي فالصدمة الثقافية قد تؤثر في مسألة التنوع في القوة العاملة وحركتها عبر القارات والدول في المؤسسات متعددة الجنسيات، فالأفراد سيختبرون هذه الظاهرة النفسية في حالة العمل في بيئات ثقافية مختلفة ،وللمؤسسة ثقافتها وقيمها التنظيمية الخاصة أيضاً فإذا اعتبرناها كعنصر مضيف للأفراد من ثقافات مختلفة يجدر بنا التركيز على مسألة إذابة هذه الصدمات ،والتمييز بين الموظفين أثناء عملية الانتقاء، فقد تجد النوع الرافض للثقافة التنظيمية للمؤسسة وهو الغير

مرغوب فيه وتجد المتأقلم والعالمي الذي قد تستفيد منه المؤسسة ويعتبر مناسب لكافة فروعها عبرالعالم باختلاف ثقافاتها الفرعية وثقافات موظفيها.

7- **التمركز الاثني (الإستعراق) Ethnocentrism:**وهو ذلك الاعتقاد والنظرة التي تتمركز حول المجموعة أو الثقافة الأم، وبها يتم الحكم على الثقافات الأخرى، فيعتبر الأفراد أن ثقافتهم هي الأسمى، وهو اتجاه يتكون داخل الجماعة ويتم الحكم من خلاله على المجموعات الأخرى انطلاقاً من قيم ثقافتهم فيولد ذلك نوع من النظرة الدونية والسلبية تجاه الثقافات الأخرى خاصة في ما يتعلق باللغة والعادات واللباس والديانة وعامة في عناصر الثقافة عموماً، وبالتالي فإن هذا السلوك يعتبر أحد العناصر التي تنتج ال تعصب، وقد يؤدي الى صراعات وحروب بين الدول والطوائف، وعلى المستوى الشخصي يظهر في عدم تقبل الآخر وسوء التواصل مع الثقافات.

وهذا السلوك قد يؤثر في الجانب التنظيمي للمنظمات المتعددة الجنسيات، فتعصب الأفراد لثقافتهم على المستوى الاجتماعي ورفضهم للآخر يخلق مشاكل للمنظمات التي ستجلب عن طريق الاتفاقيات والاستثمار في الدول الأخرى عمالة وموظفين من ثقافات مختلفة والتي قد تُرفض ويستعلى عليها من قبل أفراد المجتمع المضيف، وكذا داخل التنظيم فوجود التمركز العرقي بين الموظفين سيخلق جو من عدم الارتياح للتنوع وصعوبة في التواصل، لذلك لابد على المؤسسات ان تولي هذه المسألة الاهتمام الكاف.

8- **رهاب الأجانب Xenophobia:** هي ظاهرة نفسية تولد شعور بالخوف اتجاه فرد أو مجموعة أو ثقافة أجنبية وتصنيفه خارج الجماعة الأصلية، وهو شعور يتولد ليصبح جماعي بين أفراد المجموعة يؤدي الى رفض الأخروالتوجس من أي مشاركة لهؤلاء الأفراد الأجانب في المجتمع حتى وإن كانت ايجابية فهو شعور متولد من الخوف من فقدان الهوية والتأثر بالثقافات الأخرى.

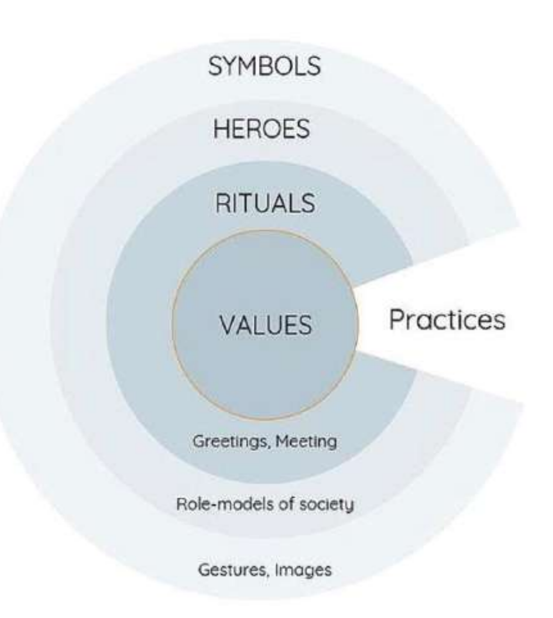
ويعتبر هذا المصطلح حديث نوعا ما ومازالت الدراسات قائمة حوله لتفسير الظاهرة، وبالنظر للجانب التنظيمي فإن العمالة الأجنبية في المؤسسات متعددة الجنسيات قد تعاني كثيراً وقد تقع ضحية هذا السلوك، إذ لا يمكن أن ينجح مفهوم التنوع الثقافي داخل المؤسسات في ظل وجود رهاب من الموظفين الأجانب وسيشكل هذا تحد للقادة والمدراء ،فالعمالة الأجنبية خاصة في الدول النامية تعاني من التهميش واللاعدالة في الامتيازات، وفي بعض الدول قد تتعرض المؤسسات متعددة الجنسيات حتى لهجومات ارهابية بسبب هذا النوع من الرهاب والشك من الأجانب.

والآن الحديث عن الذكاء الثقافى :

الذكاء الثقافي:

هو :

- قدرة الفرد على التكيف بفاعلية مع البيئات الثقافية الجديدة
- القدرة على التفاعل مع الآخرين من ذوي الثقافات المتعددة والتي تنطوي على تحديات عديدة
- القدرة على التأقلم الفعال مع الآخرين ممن يختلفون ثقافياً
- شكل من أشكال الذكاء التنظيمي يعر عن قابلية الفرد على التكيف مع المواقف التي تتصف بالتنوع الثقافي



- القدرة والمهارة التي اكتسبها الفرد والتي تساعده على التكيف الناجح مع الثقافات الأخرى التي تمتاز بالاختلاف عن ثقافته، وبما يسهم في زيادة أداء المؤسسة على المدى البعيد؛ بهدف الارتقاء لمستوى متميز من الأداء
- الذكاء الثقافي يقع في منطقة عميقة في تكوين السلوك مع الآخرين.

أنواع الذكاء الثقافي:

هناك عدة أنواع من الذكاء الثقافى هى :

1- **الذكاء الثقافي الإداري**Managerial Cultural Intelligenc: إن امتلاك مديري المؤسسة للذكاء الثقافي يمثل موردً ا ذا قيمة، لاسيما عندما يكون هؤلاء المديرون ضمن فريق الإدارة العليا .فقد أثبتت الدراسات وجود علاقة أساسية بين خصائص فريق الإدارة العليا واستراتيجية المؤسسة والأداء. كما أن لخبرة فريق الإدارة العليا دوراً كبيراً في تشكيل هياكل المعرفة.

2- **الذكاء الثقافي التنافسي** :Competitive Cultural Intelligencقد تشكل عمليات المؤسسة وسياقات عملها مورداً مهماً يمكن تلك المؤسسة من إدارة عوامل التنافس Competitive Factors بنجاح. وفي هذا الجانب يرى البعض أن الموارد التنافسية تشكل أساساً مهماً لبلوغ التنافسية المنشودة من قبل المؤسسات.

3- **الذكاء الثقافي الهيكلي** :Structural Cultural Intelligence يشير الهيكل التنظيمي إلى النظام الرسمي للعلاقات التي تحدد حدود السلطة والمهام المنوطة بالأفراد والوحدات. ويمكن تنظيم الهيكل

التنظيمي للمؤسسة من خلال الربط بين الموارد وتوحيدها، لاسيما تلك التي تستقر في مختلف أجزاء المؤسسة لكي تشكل القابلية**Capability**.

لماذا الذكاء الثقافي مهم الآن ؟

حظي مفهوم الذكاء الثقافي بأهمية من قبل الأفراد والمؤسسات على حد سواء، وقد تجسدت هذه الأهمية في ضرورة امتلاك الأفراد لمقدرات التكيف والتفاعل مع الأفراد الآخرين من الثقافات المختلفة واكتساب المعلومات والسلوكيات الحديثة، والانفتاح على العالم الخارجي.

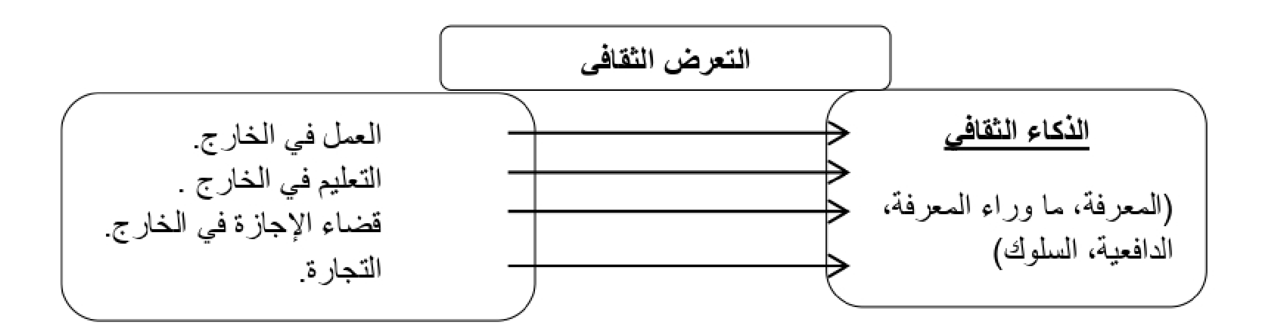
لقد أشارت الدراسات الخاصة بالذكاء الثقافي في مدرسة الأعمال، كلية كوبنهاجن في جامعة Aalborg في الدنمارك عام 2008، برئاسة البروفسور Saderberg مدير برنامج بحوث الذكاء الثقافي، في ملتقى دراسات حول العلوم الاجتماعية والإنسانية،وبمساعدة عشرين باحثًا، أن الذكاء الثقافي يعد مورداً استراتيجياً بالنسبة لمؤسسات اليوم التي تواجه تحديات ثقافية عديدة في إطار التنوع الكبير في القوى العاملة الذي فرضته قوى العولمة ،وعلى المسار ذاته وتحديدً ا في عام2003 نشر اتحاد الصناعات الدنماركية تقريراً حول ما يواجه المؤسسات الدنماركية من عوائق في الخارج، إذ كانت نتائج التقرير أن 55% من هذه المؤسسات تعد عنصريّ اللغة والثقافة عائقين أمام العلاقة، مع فروعها من أوربا الشرقية وآسيا، وأن ما نسبته 24% يرتبط بالتحديات الثقافية في تعاملهم مع أسواق الولايات المتحدة والأسواق التقليدية في أوربا الغربية، والتي تشكل ثلثي صادرات الدنمارك، وأن الـ 21% الباقية من العوائق تعود إلى نقص الثقة لدى المؤسسات الدنماركية في شركائهم، والتي تفسر بأنها ناجمة عن الاختلافات الثقافية

ويرى باحثون آخرون عام2009 أن الذكاء الثقافي ميزة تنافسية للعديد من المؤسسات التي يتجاوز عملها الحدود الدولية؛ إذ يمكن لهذه المؤسسات نشر وإدامة ثقافة مؤسساتها عبر تفاعل العاملين فيها.



وقد ظهر توجه بعض الباحثين نحو دراسة امتلاك الأفراد العاملين في المؤسسات مستوى من الذكاء الثقافي، وتحديد مدى تأثير ذلك على مستوى الأداء. إذ أثبتت الدراسات لاسيما دراسة Growne عام 2006 أن الأفراد العاملين في الخارج، أي خارج البلد الأم، يمتلكون مستوى عا ل من الذكاء الثقافي المتمثل بمكوناته الأربعة : المعرفة، وما وراء المعرفة، والدافعية، والسلوك

ويمكن توضيح مستوى الذكاء الثقافي لدى الأفراد العاملين في الخارج عن غيرهم من الأفراد



العاملين داخل حدود البلد الأم، من خلال المحاور الأربعة والمبينة بالشكل التالي:

source: Growne , 2008

- كما يرى بعض الباحثين أن الذكاء الثقافي :مفتاح لذكاء الأعمال ،وأن الفروق الثقافية تؤدى الى سوء الفهم الذى يؤدى الى انخفاض الروح المعنوية ونقص فى الانتاجية فى مواقع العمل المختلفة
- الذكاءالثقافى اتجاه ومهارة مهمان للمديرين يحتاجون اليهما ويستخدمونها فى فهم التعاون بين الثقافات المختلفة والثقافات البينية وهو خاصية مهمة للتوافق الحسي والتفكير أولاً قبل التصرف
- الذكاء الثقافى ييسر عملية التعلم مدى الحياة لاكتساب الكفاءة الثقافية

مهارات الذكاء الثقافي التى تساعد الفرد على التنوع فى العمل :

يتطلب الذكاء الثقافي تسعة أنواع من المهارات المهمة بالنسبة لتنوع العمل ومكانه، وهي كالتالي:

1- فهم الهوية الثقافية، أي فهم كيف نفكر بشأن أنفسنا والآخرين وأساليب الحياة التي عرفناها وعشنا في ثناياها.

2- تفحص الرؤية الثقافية، أي فهم الاختلاف في الخلقيات الثقافية، وتحديد كيف تؤثر تلك الخلفية في السلوك والتفكير والافتراضات.

3- الانتقال عبر الحدود، ورؤية العالم من وجهات نظر متعددة.

4- نقل وجهات النظر إلى الأفراد من مختلف الثقافات، أي أن نضع أنفسنا في مقارنة مع ثقافة الآخرين.

5- الاتصال الثقافي العالمي، أي تبادل الأفكار والمشاعر وخلق المعاني مع أفراد من خلفيات ثقافية متنوعة.

6- إدارة الصراع الثقافي الذي يتناول الصراع بين الأفراد من خلفيات ثقافية مختلفة بطريقة بناءة وفعالة.

7- العمل كفريق مع الآخرين من ذوي الخلفيات الثقافية المتنوعة.

8- التعامل مع التحيز، أي إدراك التحيز في أنفسنا وعند الآخرين والاستجابة له على نحو فعال.

9- فهم ديناميكية القوة، واستيعاب كيفية ترابط الثقافة وتأثير تلك القوة على كيفية رؤية العالم والتواصل مع الآخرين.

وتجدر الاشا رة إلى أن تعزيز هذه المهارات من شأنه أن يدعم الذكاء الثقافي لدى الأفراد؛ الأمر الذي يزيد من مقدراتهم الذهنية في إدارة عملية التكيف الفاعل مع الآخرين من مختلف الثقافات.

وتعد المهارات التسعة -أعلاه- ذات أهمية قصوى في الوقت الراهن إلى الدرجة التي بات يطلق عليها في كثير من الأحيان بـــ : المهارات الضخمة التسعة للذكاء الثقافي، وبعبارة أدق، تمثل هذه المهارات الأساس الداعم لنجاح المؤسسات وبقاءها

أبعاد الذكاء الثقافي:

وتجدر الإشارة إلى أن إسهامات الذكاء الثقافي انطلقت من أفكار ستيرنبرج وديترمان Sternberg & Detterman1986 اللذين حددا أربعة أبعاد للذكاء الثقافي هي: المعرفة Cognitive،ما وراء المعرفة Meta Cognitive. ، الدافعية Motivation، السلوك Behavior.

<u>أولاً : المعرفةCognitive:</u> كتب الفلاسفة عن المعرفة من مئات السنين ،وفي عام 1990أشار إدوارد فرينبموم Edward Freignebauk في المؤتمر الأمريكي للذكاء الصناعي إلى المعرفة، حيث ذكر أن المعرفة قوة ،والمكون المعرفي هو مكون منطقي Logical يستند للقدرة على تطوير البنية العقلية التي يمكننا من خلالها من فهم الاختلافات Difference, والتفكير Thinking حول الأحداث الجارية؛ ومن ثَم إصدار الأحكام ،لقد أصبحت المعرفة تمثل توجه حديث في الأعمال، فقد نال البعد المعرفي اهتمام كبير من قبل المؤسسات. وبدأ التركيز في الآونة الأخيرة على الأبحاث المعرفية؛ لما لها من دور في حل المشكلات وتحسين الأداء في آن واحد، كما أن المعرفة تتضمن تعلم الاستراتيجيات التي تسمح للأفراد بملاحظة مفاتيح النجاح لتفهم الثقافات المشتركة.

<u>ثانياً : ما وراء المعرفةMeta – cognitive:</u> إن بدايات مفهوم ما وراء المعرفة ارتبط بمفهوم آخر هو ما وراء الذاكرة Meta-memory ، ومع مرور الوقت توسع هذا المفهوم وأخذ حيزًا كبيراً في مجالات عدة كعلم النفس أو غيره من المجالات



- ما وراء المعرفة هو : وعي الفرد بعملياته المعرفية
- ما وراء المعرفة هو :القدرة على استيعاب الاختلافات الثقافية واكتساب سبل جديدة للتكيف معها. وهو بالوقت ذاته يمثل عنصراً مهماً من عناصر الذكاء الثقافي
- مكونات ما وراء المعرفة تشمل :

1- الوعي الذاتي بالمعرفة: ويتضمن ثلاثة أنواع كما يلي:المعرفة المفاهيمية، المعرفة السياقية، والمعرفة الإجرائية.

2- التنظيم الذاتي للمعرفة: وينطوي على ثلاثة أنواع هي: إدارة المعرفة، تقويم المعرفة، وتنظيم المعرفة.

ونتناول هنا أنواع الوعي الذاتي بالمعرفة مفصلة:

-**المعرفة المفاهيمية**Conceptual knowledge: تنطوي هذه المعرفة على أنواع عدة من المعارف هي:

- ✓ الوعي بالمفاهيم: أي معرفة الفرد بالمفاهيم التي يتعامل معها.
- ✓ الوعي بالمصطلحات: أي إدراك معنى المصطلحات العلمية أو الاجتماعية أو الاقتصادية أو الرياضية.
- ✓ الوعي بالرموز: أي فهم معنى الرموز المجردة.
- ✓ الوعي بالقوانين: أي معرفة مكونات القوانين.

- **المعرفة الإجر ائي**ة Procedural knowledge: وتنطوي على عدة أنواع من المعارف هي: -

- ✓ إدراك الخطوات: أي معرفة الأفراد بالخطوات التي قد يتبعوها للوصول للهدف، أي أنها معرفة بإجراء شيء معين وليس تنفيذه.

- ✓ معرفة النماذج: أي إدراك أنواع معينة من الأشكال أو المخططات التي تتعلق بمضمون معين، وذلك من خلال الوعي بخطوات تكوينها أو تنظيمها.
- ✓ معرفة الحلول: أي معرفة طرق الحل لمشكلة معينة سواء أكانت اجتماعية أم اقتصادية أو غيرها.
- ✓ معرفة التراكيب: أي وعي الأفراد بكيفية تركيب جملة معينة أو رسم نموذج محدد أو خطة معينة، أي أنها الوعي بخطوات البناء والتركيب.

- **المعرفة** السياقية Contextual knowledge: تتضمن هذه المعرفة ما يلي:

- ✓ الوعي بالشروط: أي إدراك ظروف مشكلة معينة، أي أنه لا يمكن أن يحدث هذا السلوك إذا لم يكن هناك ظرف أو شرط معين لحدوثه.
- ✓ إدراك الأسباب: أي أن الفرد لا يمكن أن يفهم موقفًا معينا إلا إذا أدرك الأسباب لوجود هذا الموقف.
- ✓ إعطاء المسوغات: أي وضع مسوغات لحدوث ظاهرة أو موقف معين وتوضيح نقاط الضعف في تلك الظاهرة.
- ✓ تحديد المعايير: أي وضع معايير ووحدات للقياس.
- ✓ حل المشكلات أي فهم المشكلة سواء أكانت نمطية أو غير نمطية، ومحاولة حلها باستعمال طريقة معينة.

ثم نأتي هنا إلى تفصيل أنوع التنظيم الذاتي للمعرفة.

1 - إدارة المعرفة Management of knowledge: وتتضمن ما يأتي:

تحديد الاستراتيجيات ،وضع خطط ، بناء خطوات،إدارة العلاقات،تهيئة الظروف.

3 – **تقويم المعرفة Knowledge Evaluation:** يتضمن هذا النوع الآتي:-

- ✓ **تعديل نمط:** أي قيام الفرد بتعديل أسلوب التعامل ومحاولة تغيير هذا النمط في ضوء مسوغات مقنعة.
- ✓ **تبديل الاستر اتيجية:** قد يرى الفرد أن الاستراتيجية التي استعملها لتحقيق أهدافه لم تكن مفيدة؛ فيلجأ الفرد عندها إلى تعديل تلك الاستراتيجية باستراتيجية أخرى أكثر فائدة.
- ✓ **تحسين السياق**: عندما يستعمل الفرد أسلو بًا معيناً ويرى أن هذا الأسلوب غير ملائم أو لا يعبر عن الغرض الأساس؛ فإنه يلجأ إلى إعادة صياغة السياق بصورة أفضل باستعمال أسلوب معين لتحسين السياق.
- ✓ **التأكد من الحل:** يعني التأكد من صحة اختياره للأسلوب أو السياق الذي تم تحسينه.

3 – تنظيم المعرفة Knowledge Regulation: ينطوي هذا النوع من المعرفة على ما يلي:-

إعادة تنظيم المخطط ،تعديل النتائج ،توضيح الأخطاء ،وضع معالجات ،تنظيم التفكير

ثالثاً : السلوك Behavior: تناولت كثير من الدراسات موضوع السلوك وبالذات السلوك الإنساني، الأمر الذي تمخض عن مد رسة معينة عرفت بالمدرسة السلوكية، إذ فسر رواد هذه المدرسة السلوك بوصفه أساس للعادات التي تتكون نتيجة تغيرات فسيولوجية. والمؤسسات ذات الفاعليةالعالية تشجع مديريها على دراسة مبادئ السلوك ومعرفتها

فالسلوك هو "ما يقوله الأفراد ويفعلونه" ويتضمن البعد السلوكي القدرة على إظهار السلوكيات اللفظية وغير اللفظية المناسبة عند التعاطي مع الآخرين من ذوي الخلفيات الثقافية المختلفة والتفاعل بكفاءة مع هذا التنوع في الخلفيات

إن العلاقة بين ذكاء الأفراد وقدراتهم من ناحية وبين سلوكهم وأدائهم بعد التكيف مع ثقافات مختلفة من ناحية أخرى تكون أكثر تناسقاً مع تلك التي تربط الصفات الشخصية بالسلوك والأداء. والقدرة على التكيف مع الثقافات المختلفة تعد إحدى السمات الأساسية التي تميز المؤسسات الفعالة ،وعملية التكيف هذه ليست عملية سهلة، إذا ما أخذنا في الاعتبار بالتضارب أو الاختلاف في القيم، والعادات،والتقاليد التي تتضمنها الثقافات المتعددة.)

رابعاً :الدافعية Motivation: يمثل الدافع عملية داخلية معقدة توجه الفرد نحو إشباع حاجاته وأهدافه؛ الأمر الذي يؤثر في إدراكه وطريقة تفكيره؛ ومن ثم ينعكس على مستوى سلوكه ومستوى أدائه، وأي نشاط يقوم به الفرد لا يبدأ ولا يستمر دون وجود دافع، كما أن الأفراد لا يمتلكون نفس الدرجة من الدافع. وبهذا المعنى فإن للدافع ثلاث وظائف أساسية هي:

1- تحريك السلوك وتنشيطه.

2- توجيه السلوك نحو جهة معينة.

3- العمل على إدامة السلوك.

وتؤكد الدراسات أن الدافع يمثل مفتاح النجاح في عملية التعلم في أي مجال . وهناك

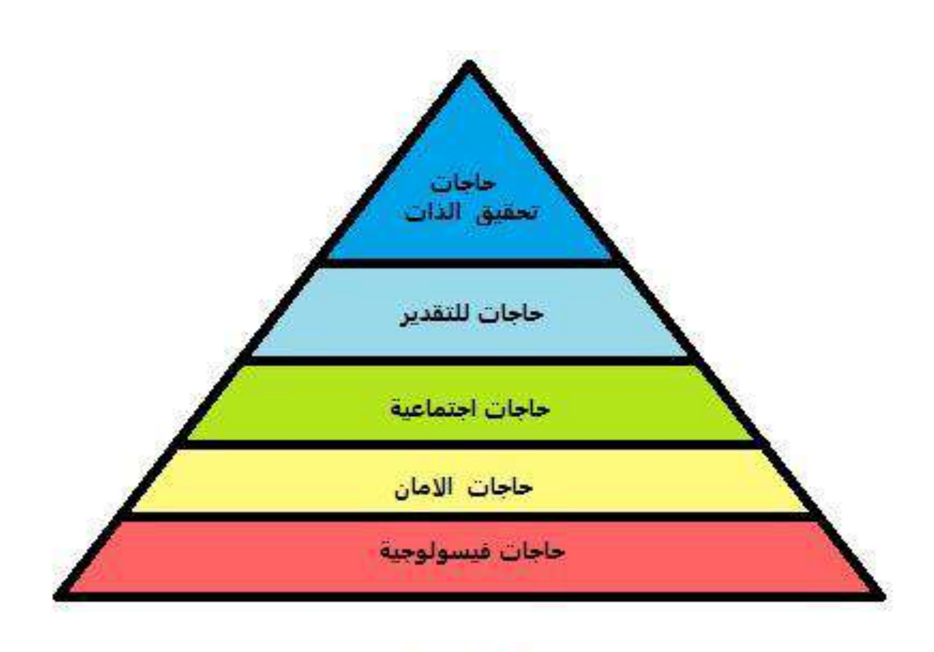
نوعان من الدوافع: الدافع الداخلي والدافع الخارجي، والدافع الداخلي أقوى من الدافع الخارجي

اختلف العلماء في تصنيف الدوافع؛ فنجد تصنيف إلى ثلاثة أصناف: الأول: دوافع أولية،

والثاني دوافع عامة، والثالث الدوافع الثانوية.

والتصنيف الأكثر شيوعاً نظرية Maslow في الدافعية الانسانية إذا قدم تنظيماً هرمياً

للدوافع في عدة مستويات كما هي



نموذج لهرم ماسلو

قياس امتلاك الفرد لأبعاد الذكاء الثقافى

م	المحور	دائماً 5	غالباً 4	أحياناً 3	نادراً 2	أبداً 1
البعد السلوكى :						
1	أحاول أن أغير من سلوكى اللفظي (اللهجة، نبرة الصوت، معدل سرعة الصوت) اذا تطلب التفاعل عبر الثقافات ذلك					
2	أعرف كيفية التوقف عن الحديث أو أصمت لبرهة حتى يتناسب ذلك مع المواقف عبر الثقافات المختلفة					
3	انا لدى التنوع في معدل ومستوى سرعة الكلام أو أبطا فيه عندما يتطلب الموقف عبر الثقافي ذلك					
4	أنا على مقدرة بتغيير تعبيرات وجهى عندما يتطلب ذلك التفاعل بين الثقافات الأخرى					
5	أنا على دراية بتغيير سلوكى الغير لفظى عندما يتطلب التفاعل الثقافي ذلك					
6	لدى القدرة على العيش مع الثقافات الاخرى دون عناء					
7	أنا لدى القدرة على استخدام لغة الجسد أثناء تفاعلى فى وسط ثقافى مختلف					

8	انا لدى القدرة على استخدام مهارات القراءة والكتابة عند التعامل مع الثقافات الأخرى					
9	لدى القدرة على استخدام لهجة غريبة عن لهجتى تتناسب مع ثقافات أخرى					
10	أمارس يومى بطريقة سلسة ضمن الثقافات الاخرى					
11	لدى القدرة على فهم الاشارات الجسمية فى الثقافات الأخرى					
البعد الدافعى :						
1	أستمتع فى التعامل مع أشخاص من ثقافات مختلفة					
2	أثق بقدرتى على التواصل الاجتماعى مع أى ثقافة جديدة					
3	يسهل على التكيف مع ضغوط الحياة فى أى ثقافة أخرى					
4	أستمتع بالعيش فى الثقافات الجديدة					
5	استمتع بمعرفة ما هو جديد عن الثقافات الجديدة					
6	أفرح لأفراح الآخرين فى الثقافات الأخرى					
7	أحزن عندما يتعرض افراد الثقافات الأخرى للكوارث					
8	أميل الى تحليل الاختلاف بين ثقافتى وثقافة الاخرين					
9	لدى القدرة على التحليل السريع للمواقف المعقدة فى الثقافات الأخرى					

10	أسعى لمعرفة ما هو جديد عن الثقافات الأخرى					
	بعد المقدرات المعرفية:					
1	أنا على دراية بقواعد اللغات الأخرى من حيث المفردات والنحو					
2	اعرف النظم القانونية والاقتصادية المتاحة ببعض الثقافات الأخرى					
3	يعرف المدير القيم الثقافية والمعتقدات الدينية للثقافات الأخرى					
4	انا على معرفة بالفنون والحرف اليدوية للثقافات الأخرى					
5	أنا على معرفة بأعراف وتقاليد الزواج فى الثقافات الأخرى					
6	أعرف معنى الايماءات فى الثقافات الأخرى					
7	اهتم بالمناسبات الدينية للثقافات الأخرى					
8	أهتم بالمهرجانات المعبرة عن الثقافات الأخرى					
9	أحاول التعرف على التقاليد الاجتماعية فى الثقافات الأخرى					
10	أتكيف مع بعض قوانين البلاد الأخرى					
11	لدى القدرة على التمييز بين الاديان المختلفة خلال تفاعلى مع الثقافات الأخرى					
12	أنا على دراية بالقيم الثقافية والمعتقدات الدينية للثقافات الأخرى					
	بُعد المقدرات ما وراء المعرفة :					

1	أدرك ما استخدم من معرفة ثقافية لبيئة ما حينما أتفاعل مع أفرادها رغم اختلاف ثقافتهم عن ثقافتى					
2	أتأقلم مع أشخاص من ثقافات غير مألوفة لى وأتوافق مع ثقافتهم المختلفة عن ثقافتى					
3	أدرك المعرفة الثقافية التي ينبغى على تطبيقها حينما أعيش فى ثقافة مختلفة					
4	أتحرى الدقة من صحة معلوماتى حول الثقافات الأخرى التى أتعامل معها					

خصائص الأفراد ذوي الذكاء الثقافي:

- إن الأفراد ذوي الذكاء الثقافي المرتفع يتميزون بأ نهم يحتفظون بأحكامهم وآرائهم حول مواقف معينة حتى يعملوا على تقييم مجموعة من المتغيرات المؤثرة في هذا الموقف، إضافة إلى قدرتهم على فهم المعارف التي يكتسبونها من هذا الموقف
- حتى يصنف الفرد بأنه ذكي ثقافياً لابد أن يعتمد على معرفته ورغبته في محاولة تقليد العادات والتقاليد للثقافات المختلفة، وأن يكون قادراً على التكيف مع سلوكيات الثقافات في البلد الذي يكون فيه
- إن الأفراد ذوي الذكاء الثقافي المرتفع أكثر قدرة على التكيف مع أصحاب الثقافات المتنوعة، وهم أكثر قدرة على التعامل العاطفي مع الأفراد من الثقافات الأخرى، وأسرع اندماجاً معهم

- الأفراد ذوي الذكاء الثقافي المرتفع لديهم الرغبة في طرح الأسئلة، ووضع الذات في مواقف جديدة، ومحاولة القيام بممارسات جديدة عليهم، والشعور بالمتعة الناتجة من التفاعل مع أفراد من ثقافات أخرى.
- الأفراد ذوي الذكاء الثقافي المرتفع فاعلون في المواقف الثقافية الجديدة ذات العلاقة بالاختلافات الثقافية، ولديهم دافعية للتفاعل مع المفاهيم الثقافية الجديدة ، ولديهم سرعة في الاندماج الثقافى
- يرغبون فى ممارسة الذكاء الثقافى بمكوناته الأربعة فى المواقف المختلفة التى يسعون إليها ،كما يميلون الى فهم الإشارات والإيماءات من المحيطين بهم فى المواقف المختلفة والأماكن المختلفة، بالاضافة الى العمل كفريق مع الآخرين بسهولة ويسر
- المقارنة بين أنفسهم والأفراد من الثقافات الأخرى ليستطيعوا فهم وجهات نظرهم وآرائهم، وفهم كيفية الادراك للتحيز مع الذات أو مع الآخرين
- فهم التفاعل بين مكونات ثقافه مجتمعه وعلاقتها بأى تيارات أو اتجاهات جديدة على مجتمعه، مع سهولة تبادل المشاعر والمعلومات وتكوين المعانى مع ذوى الثقافات المختلفة عبر وسائل التواصل الاجتماعى واماكن عملهم
- لديهم القدرة على إدارة الصراع الثقافى الذى يظهر فى أى مكان او موقف

مراحل نمو الذكاء الثقافى: يمر بعدة مراحل متتابعة هى :

المرحلة الأولي: التفاعل بالمثير الخارجي نقطة البداية هى متابعة الشخص ذهنياً لقواعد ومعايير ثقافته الخاصة ، هذة المرحلة تكون نمطياً بالتعرض أو الاهتمام القليلين بالثقافات الاخرى، فالأفراد ضيقو الافق لا يتعرفون على وجود ثقافات أخرى، وإذا تعرفوا فإنهم يعتبرونها غير منطيقة والأفراد فى هذة المرحلة من النمو يمكن أن يقولوا أشياء مثل (لا أرى اختلاف وأنا أتعامل مع الجميع بنفس الطريقة)

المرحلة الثانية: التعرف على معايير الثقافات الأخرى والدافعية لتعلم المزيد عنها وتتيح الخبرة والذهن والوعى بما وجد حديثاً من تعدد الثقافات المحيطة بنا ، فالاحساس المرتفع ذهنياً يقدم أحياناً كمية كبيرة من المعلومات الجديدة واستثارة الفضول والرغبة فى تعلم المزيد ، والافراد فى هذة المرحلة غالباً يناضلون لترتيب التعقيد فى البيئة الثقافية ويبحثون عن قواعد قليلة لتوجيه سلوكهم

المرحلة الثالثة : إدماج معايير وقواعد الثقافة الأخرى فى عقل الشخص والاعتماد على المطلقات الكامنة والعميقة فى فهم التباين الثقافى تبدأ فى النمو ، فالقواعد والمعاييرالثقافية لمجتمعات مختلفة تبدأ فى أن تبدو قابلة للفهم ومعقولة فى سياقها ، والتعرف على الاستجابات السلوكية المناسبة لمواقف ثقافية مختلفة تنمو مع ذلك ، الاشارات الواضحة تميل الى الوجود والسلوك التكيفى ينال جهداً كبيراً ، وغالباً ما يكون محرجاً ، والافراد فى هذة المرحلة يعرفون ما يقولونه ويفعلونه فى مواقف ثقافية متنوعة ومع ذلك لديهم اعتقاد عنها والسلوك التكيفى يحس طبيعياً

المرحلة الر ابعة : استيعاب المعايير الثقافية المتنوعة فى بدائل سلوكية ، فى هذة المرحلة التوافق مع مواقف مختلفة لم يعد يتطلب جهد كبير اذ يطور الافراد مجموعة من السلوكيات التى يمكنهم اختبارها بالاعتماد على موقف ثقافى محدد ، إنهم يجربون بنشاط سلوك جديد ويوظفون فى عدد من الثقافات المختلفة بجهد قليل تقريباً وبغير ضغوط كبيرة كما لو كانوا فى ثقافتهم الأصلية ، أعضاء الثقافات الأخرى يقبلونهم كقابلين للتعرف ثقافياً ويشعرون بالراحة فى التفاعل معهم إنهم يحسون بأنهم بينهم أو فى أى مكان تقريباً

المرحلة الخامسة : روح المبادرة فى السلوك الثقافى تعتمد على التعرف على تغيير الإشارات التى لا يدركها الآخرون،فالأفراد ذوو الذكاء الثقافى المرتفع لديهم القدرة على استمرار أخذ عينات من الحالة الداخلية ،

والاشارات الخارجية للإحساس بالتغيرات فى السياق الثقافى وهم متفهمون جداً لظلال التفاعل الثقافى الذى يتوافق سلوكياً معه تلقائياً لتوقع هذة التغيرات وتفسير التفاعلات الجيدة بين ثقافات الآخرين ، إنهم مدركون للسلوكيات المطلوبة وكيفية تنفيذها بفاعلية، والافراد فى هذة المرحلة من النمو نادرين جداً وهذا هو مستوى الذكاء الثقافى المطلوب

مصادر الذكاء الثقافي : تضم الرأس والجسد والقلب ، فأما :

الرأس : لابد من تعلم معتقدات، عادات وممنوعات الثقافات الغربية، لن يحضر الشخص لواجهة كل وضع يمكن أن يظهر ولن يمنع الأخطاء المريعة. أيضا، الحصول على معلومات عن عادات ثقافة غربية يمكن أن يكون غير مفيد لأن السكان المحليين غالبا لا يبدون أي اهتمام في الكشف عن أنفسهم للغرباء، أو من الممكن أنهم لم يتوصلوا إلى تحليل ثقافتهم بأنفسهم.

يجب على القادم الجديد أن يملك **استراتيجيات التعلم** .على الرغم من أن بعض الناس يجدون الأمر صعبا لإيجاد نقطة الدخول إلى الثقافات الغربية، حيث يبدو المنطق عندهم غريبا. لكن الشخص الذي لديه درجة عالية من الذكاء الثقافي يلاحظ الأدلة للتشابهات بين ثقافته والثقافة الغربية.

والجسد : لا يمكن للمضيفين الغرباء، أو الزملاء الارتياح لك فقط لأنك أظهرت معرفتك بثقافتهم، يجب أن تدل أفعالك وسلوكياتك على أنك لدرجة معينة اعتنقت ثقافتهم وأصبحت جزءا منها. يمكن أن يكون الطريقة التي تصافح بها أو تقديم القهوة دليلا على أنك تقدر هؤلاء الأشخاص بدرجة كافية بحيث يجعلك هذا الشيء تؤيد أن تصبح مثلهم. من خلال تبني سلوكيات الأشخاص وعاداتهم ، يمكنك بذلك فهم -وهذه هي الطريقة الأفضل- معنى أن تصبح مثلهم.

هذا بالطبع لن يحدث إذا كان للشخص تحفظ عميق على السلوك المطلوب أو ليس لديه الاتزان الكافي للقيام بذلك. على سبيل المثال، هناك عادة فرنسية بتوديع الزميلات بقبلة على الخدين وعناق صغير ، هذه العادة يمكن أن تسبب عدم الارتياح بالنسبة للبعض لأسباب كثيرة. عد القدرة على استقبال هذه الإيماءات التي تكون تعبر عن ثقافة معينة يشير إلى درجة منخفضة من مكونات الذكاء الثقافي الجسدي.

والقلب : تبني ثقافة جديدة يتضمن التغلب على العوائق والتحديات. الناس يقومون بفعل ذلك فقط إن آمنوا بفعالية هذا الشيء. إذا ثابروا في وجه التحيات فسوف تزداد ثقتهم بأنفسهم. الثقة بالنفس تعتبر من الأساسيات للنجاح في مهمة محددة أو ظروف معينة.

الشخص الذي لا يظن أن لديه القدرة على فهم الناس من الثقافات المختلفة سوف يستسلم عندما يجد أن جهوده قوبلت بعدم الفهم أو العدائية. والعكس صحيح، الشخص الذي لديه دافع قوي عندما يواجه المصاعب ، العوائق أو حتى الفشل تقوى بذلك عزيمته. لبقاء العزيمة مشتعلة، الناس الناجحون لا يعتمدون على الجوائز كدافع للعمل لأن المكافأة يمكن أن تؤجل

طرق تطوير الذكاء الثقافي للفرد فى المؤسسة :

- **زد من وعيك** في سلوكيات عملك الخاصة وابن فهمك الخاص لكيفية الاختلاف عن الثقافات التي تعمل بانتظام معها. احصل على النصيحة بكيفية تجاوز الاختلافات والوصول للنجاح.

- **ابحث عن بيئة مشتركة** تسمح لك بالاتصال مع الثقافات المختلفة وتقود لفهم أفضل للشخصية. إنه تكتيك مهم جدا لخلق رابطة مشتركة والمساعدة لتطوير الثقة والاحترام وتجاوز العقبات في التواصل.

- **الأفكار النمطية** ممكن أن تكون فعالة وتعطيك فكرة مسبقة عن شخص معين. بنفس الوقت يمكن أن تكون خطيرة بحيث تقود إلى تقديم تصورات خاطئة وسلبية.

- الأمر الواجب عليك تذكره هو أن الناس من مختلف الثقافات لديهم سلوكياتهم ومعتقداتهم التي يمكن أن تختلف عنك. حاول فهم الشخص والحكم عليه من خلال تجربتك الخاصة عوضا عن الاستناد إلى فكرة نمطية مسبقة عن.

- **احصل على ذهن متفتح** عن الثقافة وكن فضوليا. يمكنك دوما أن تتصفح المواقع على **الإنترنت** أو تتحدث مع الأشخاص في عملك إذا أردت تعلم الأشياء عن ثقافة مختلفة كسلوكياتهم وعاداتهم. يمكن أيضا اكتساب معلومات شيقة عند التعامل مع ناس من مختلف الثقافات.

- **الوعي وقبول الآخر** أيضا من العوامل المهم أخذها بعين الاعتبار إذا أردت تطوير ذكاءك الثقافي . الوعي يجعلك شخص منفتح أكثر بالتعامل مع عادات وسلوكيات البشر من ثقافات أخرى. قبول سلوكياتهم يظهر حس التعاطف لديك مع هوية هؤلاء الأشخاص وكيفية رؤيتك لهم.

- **الطريقة التي تعامل بها شخص معين** سوف تنعكس على الطريقة التي يراك بها. قبول الثقافات سوف يزيد لك حس التعاطف، والذي بدوره يمكن أن يساعدك على أن تصبح شخص ذكي ثقافيا.

- **تجريب تناول أطعمة مختلفة** ومميزة لثقافة معينة هو طريقة مهمة لفهم الأشخاص من هذه الثقافة، دون ذكر إثراء ذائقتك الحسية، الطريقة التي يصنع بها الناس أطعمتهم اللذيذة يمكن

أن يعطي لك فكرة مهمة عن عاداتهم. وهو من الطرق المهمة لمقابلة أشخاص جديدين والحصول على علاقات مميزة

ماهى الخطوات التى تحتاجها لتنمية الذكاء الثقافى عندك؟

١- قيم جوانب القوة والضعف فى الذكاء الثقافى الذى عندك.

٢- ابدا بالتدريب والتطوير لمعالجة جوانب الضعف التى عندك .

٣-مارس التدريب الذى تعلمته فى واقعك اليومي.

٤- اعمل على تنسيق اجواء دعم داخل المؤسسة تساعدك على تطوير قدراتك فى هذا الجانب.

٥- تواجد فى أوساط ثقافية مختلفة وركز على قدراتك .

٦- أعد تقييم قدراتك وجوانب القوة والضعف لديك و ابدأ بتدريب ذاتك فى جوانب الضعف

علاقة الذكاء الثقافي بالذكاء العاطفي:

- ما يجمع الذكاء العاطفي والذكاء الثقافي هو الميل إلى تعليق الحكم والتفكير قبل التصرف. بالنسبة للشخص الذي لديه درجة عالية من الذكاء الثقافي، تعليق الحكم يمكن أن يأخذ ساعات وربما أيام بينما الشخص الذي يملك درجة قليلة من الذكاء الثقافي، تعليق الحكم يمكن أن يأخذ أسابيع أو أشهر.

- في كلا الحالتين، يجب ان تشغل كل الحواس لتدرك أن كل الطرق التي تتصرف بها الشخصيات أمامك مختلفة عن ثقافة موطنك ولكنها بنفس الوقت تشبه بعضها البعض. فقط حينما يتحول

السلوك الذي لاحظته إلى نموذج يمكنك حينها التكهن بكيفية تصرف الناس في المرات المقبلة. الاستدلالات التي وضعتها بهذه الطريقة تكون خالية من أخطاء الأنماط المسبقة.

- الأشخاص الأكثر نشاطا اجتماعيا بين أقرانهم يواجهون الصعوبات الكبرى بتواجدهم بين غرباء، لأن الأشخاص الذي يمارسون عادات مجتمعهم وأساليب ثقافتهم وموطنهم الأصلي سيصبحون غرباء بشدة عند دخولهم ثقافة غير ثقافتهم.

- في بعض الأحيان، الناس المفصولين عن ثقافتهم يمكن بسهولة أن يتأقلموا مع الوضع الجديد، فهم أن اعتادوا أن يكونوا مراقبين وثم يقوموا بالجهد المناسب للتأقلم. على الرغم من أن بعض الجوانب من الذكاء الثقافي فطرية، بحيث أن أي شخص يقظ، نشيط ومتوازن يمكن بسهولة أن يكون لديه درجة معقولة من الذكاء الثقافي

استبيان قياس مهارات الذكاء الثقافى فى المؤسسة

م	المحور	دائماً 5	غالباً 4	أحياناً 3	نادراً 2	أبداً 1
تحفيز الذكاء الثقافى :						
1	تقوم الادارة بالتفاعل مع الأفراد المختلفين ثقافياً					
2	تقوم الادارة بتشجيع العاملين على التعامل مع ضغوطات العمل بسهولة ومرونة					
3	تقوم الادارة بالتعاون مع الافراد المختلفين عن ثقافتى					
4	تقوم الادارة بتشجيع العاملين على التواصل والتحدث مع بعضهم					
5	تعمل الادارة على الانسجام وتنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين					
معرفة الذكاء الثقافى :						
1	يتفهم الافراد الانظمة والقواعد المحددة للعمل مع أفراد مختلفين ثقافياً					
2	يعرف الأفراد قواعد ومعانى الكلمات للعديد من اللغات الأخرى					
3	يملك الأفراد القدرة على التعرف على المعتقدات والقيم الثقافية الأخرى					
4	يملك الأفراد القدرة على تفهم العلاقات الاجتماعية والتفاعلية بينهم					
5	يملك الأفراد القدرة على التعرف أساليب العمل وفقاً لاختلافاتهم الثقافية					

مراجع مختارة

- إيناس سليمان عبدالحميد : الذكاء الثقافى والاجتماعى وعلاقتهما بعادات العقل المنتج لدى طلبة جامعة الأزهر- غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين ، 2019 .
- د. تلا عاصم فائق : دور الذكاء الثقافى فى التخطيط الاستراتيجى لمجلس محافظة ذى قار ، مجلة الادارة والاقتصاد ، السنة 41،العدد 117،كلية الادارة والاقتصاد،جامعة بغداد، 2018.
- دهمش آسيا : الذكاء الثقافى وعلاقته بجودة الحياة لدى الطلبة الوافدين بجامعة محمد بوضياف – المسيلة – دراسة ميدانية بجامعة المسيلة ، رسالة ماجستير ، جامعة بوضياف بالمسيلة ، الجزائر ، 2015 .
- حنان بنت ليلى بن عناد الرويلى : التمكين النفسي وعلاقته بالذكاء الثقافى لدى عضوات هيئة التدريس غير السعوديات بالجامعات السعودية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية ، السعودية ، 2018.
- زينب عماد رشيد النورى : أثر الذكاء الثقافى فى قدرات الابتكار الادارى – دراسة تطبيقية فى فنادق الخمس نجوم فى منطقة البحر الميت فى الاردن ، رسالة ماجستير ،كلية ادارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2014 .
- عبدالمجيد بكاي : التنوع الثقافى وعلاقتة بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات فى الجزائر – دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر – كوبا بولاية الجلفة، رسالة دكتوراة ، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة باجى مختار – عنابة ، الجزائر ، 2016.
- فاطمة مدحت ابراهيم : الذكاء الثقافى وعلاقتة بجودة الحياة لدى طلبة الجامعة ، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية ، العدد 39 ،جامعة بابل ، 2018.



- محمد السيد عبدالوهاب : الخصائص السيكومترية لمقياس الذكاء الثقافى – دراسة على طلاب الجامعة ، مجلة دراسات عربية فى علم النفس ،مجلد 10، العدد 3 ، مصر ، 2011.
- منى كاظم عبدالمهدى المظفر : الذكاء الثقافى لدى مديرى المدارس الثانوية بمحافظة كربلاء فى العراق وعلاقتى بالمناخ التنظيمى السائد فى مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، 2017 .
- ناهد فتحى أحمد : الذكاء الثقافى وعلاقته بالحكمة والعوامل الخمسة الكبري للشخصية : صيغة مصرية من مقياس الذكاء، مجلة دراسات عربية فى علم النفس ،مجلد 11، العدد 3، مصر ، 2012.
- نرمين ميخائيل عباس الريان : درجة الذكاء الثقافى لمديرى المدارس الخاصة الاردنية التى تدرس برامج أجنبية ودولية فى محافظة عمان وعلاقتها بدرجة ممارسة المديرين لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين ،رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، 2016 .



الخلاصة

- الرضا عن الذات هو كارثة لأي منظمة
- لم تختف الديناصورات لأنها كانت ضعيفة ، ولكن لأنها لم تكن قادرة على التكيف.
- عندفحص قائمة شركات Fortune 500 من عام 1955 الى عام 2019. في تلك السنوات الـ 64 ، ظهرت 52 شركة فقط في كلتا القائمتين. حوالي 90٪ من شركات Fortune 500 من عام 1955 أفلست أو اندمجت أو تقلصت. كان متوسط المدة في قائمة Fortune 500 - فقط 33 عاماً في عام 1965 ، و 20 عامًا فقط في عام 1990 ، ومن المرجح أن يتقلص إلى 14 عامًا بحلول عام 2026
- يجب أن يدرك كل مدير تنفيذي في Fortune 500 أن هناك فرصة بنسبة 50٪ أن شركته قد تختفي من القائمة خلال السنوات العشر القادمة. لذلك ، يجب أن تتمتع المنظمة بمرونة
- يجب على الشركة أيضًا تبني الأخلاق ؛ السلوك غير الأخلاقي يمكن أن يدمر أو يؤذي بشدة شركة مثل ضعف الرؤية، إذا كنت تريد تدمير شركة ، فقم بتعيين شخص غير أخلاقي

المحتويات